



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS COMERCIALES**

TEMA

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
HIROMETALSA S. A.**

TUTOR

ING. OMAR FERNANDO MARTÍNEZ JIMÉNEZ, MBA.

AUTORES

**CANTERAL GARCIA JOSÉ FABIAN
MORAN ZÚÑIGA CLAUDIA MARCELA**

GUAYAQUIL, ECUADOR

2019

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A		
AUTOR/ES: Canteral García José Fabián Moran Zúñiga Claudia Marcela	REVISORES: Ing. Omar Fernando Martínez Jiménez, MBA	
INSTITUCIÓN: “Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”	FACULTAD: Facultad de Administración	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 122 Págs.	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración.		
PALABRAS CLAVE: Procesos, procedimientos, flujo, actividades, control interno		
RESUMEN: El presente proyecto de investigación busca diseñar un plan organizacional para la empresa Hirometalsa, basado en un enfoque de corte cualitativo, se procedió a utilizar las herramientas de recolección de datos como la observación y la entrevista, en donde se evidenció la necesidad urgente que tiene la entidad de crear políticas, procesos y procedimientos relacionados a las actividades según su giro de negocio, por lo que la propuesta se enfoca en resolver los principales problemas de organización y flujo de procesos.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Canteral García José Fabián C. I. 0927729012 Moran Zúñiga Claudia Marcela C. I. 0923305262	Teléfono: 0991619371 0982221094	E-mail: fabiancanteral1980@hotmail.com cmoran84@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCION:	Nombre: Phd. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSc. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez, Director de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE PLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Hirometalsa.docx (D45717610)
Submitted: 12/14/2018 12:06:00 AM
Submitted By: omartinezj@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

TESIS G.A.C..docx (D23348623)
TESIS ARACELY TOAPANTA PARA ANALISIS URKUND .pdf (D29516745)
TESIS CUATRO CAPITULOS PARA REVISIÓN ANTIPLAGIO.docx (D19414501)
<https://www.proecuador.gob.ec/metalmecanica-y-automotriz/>
<http://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/04/unidad-v-representacion-grafica-y.html>
<http://es.slideshare.net/julietas/diagramas-de-proceso>

Instances where selected sources appear:

8

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Omar Fernando Martínez Jiménez".

Ing. Omar Fernando Martínez Jiménez, MBA

C. I. 0909937104

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Nosotros, CANTERAL GARCÍA JOSÉ FABIÁN y MORAN ZÚÑIGA CLAUDIA MARCELA, declaramos bajo juramento que la autoría del presente proyecto de investigación, “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S. A”, nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

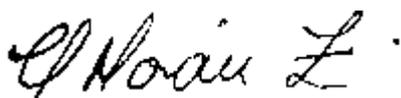
De la misma forma cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:



Canteral García José Fabián

C.I. 092772901 – 2



Moran Zúñiga Claudia Marcela

C.I. 092330526 – 2

CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S. A”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración, de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S. A**” presentado por las estudiantes CANTERAL GARCÍA JOSÉ FABIÁN y MORAN ZÚÑIGA CLAUDIA MARCELA, como requisito previo para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma del tutor



Ing. Omar Fernando Martínez Jiménez, MBA

C. I. 090993710 – 4

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios, que con sus bendiciones siempre llena mi vida de amor y a toda mi familia por siempre estar presente.

A las autoridades y al personal que conforman la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por darme la oportunidad de titularme.

A todos los profesores de la institución y en especial al Ing. Omar Martínez, MBA por su valioso aporte académico y guía para culminar exitosamente este proyecto.

Finalmente, a todas aquellas personas que directa o indirectamente me han apoyado para culminar mis estudios universitarios.

Claudia M.

Agradezco a Dios, por permitirme cumplir una de mis metas personales como es la obtención de mi título universitario.

A todos los docentes por sus largos años de dedicación y a todos los que creyeron en mí para superar esta etapa difícil, pero que logré superar.

José C.

DEDICATORIA

El presente proyecto de tesis se lo dedico principalmente a DIOS, por su bendición, inspiración y por proveerme la fuerza necesaria para culminar mi titulación tan anhelada.

A mis padres, por su apoyo y sacrificio a lo largo del tiempo en que me han educado.

A mis hermanos, por estar siempre presentes brindándome su apoyo moral a lo largo de mi vida.

Y a mis hijos, porque son los amores de mi vida y el motivo que me impulsa a ser siempre una mejor persona.

Claudia M.

Este trabajo se lo dedico a mi madre por todo su esfuerzo, por su compañía durante todos estos años de sacrificio y entrega.

A mi padre y mi hermano que desde el cielo me acompañan y me guían.

A mis hermanos... para que vean en mí un reflejo de superación y una muestra de que es posible alcanzar todo lo que se propongan.

José C.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
FICHA DE REGISTRO	II
CERTIFICADO DE PLAGIO ACADÉMICO	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .	IV
CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	7
1.4. Sistematización del problema	7
1.5. Objetivos de la investigación	7
1.5.1. Objetivo general.	7
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
1.6. Justificación de la investigación	8
1.7. Delimitación de la investigación.....	9
1.8. Idea a defender.....	10
Capítulo II.....	11

MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes referenciales de la investigación.....	11
2.2. Antecedentes de la empresa Industrias Hinojoza S. A.	12
2.2.1. Actividades de la empresa Hirometalsa S. A.	13
2.2.2. Garantía y Respaldo.....	15
2.2.3. Clientes.....	15
2.2.4. Organigrama de Hirometalsa S. A.....	15
2.3. Fundamentación teórica.....	16
2.3.1. El control interno.....	16
2.3.2. Definición de un manual.....	19
2.3.3. Análisis de procesos.....	24
2.3.4. Diseño de perfiles de puestos.....	26
2.3.5. Los inventarios.....	27
2.3.6. La Matriz de Riesgos.....	29
2.3.7. Análisis FODA.....	30
2.4. Marco conceptual.....	32
2.5. Marco legal	32
2.5.1. Leyes Laborales.....	32
2.5.2. Normas contables.....	33
Capítulo III	34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1. Tipo de investigación.....	34
3.2. Enfoque de la investigación.....	34
3.3. Técnicas de la investigación	34
3.4. Población y muestra.....	35
3.4.1. Población.....	35
3.4.2. Muestra.....	35

3.5.	Resultados de la investigación	35
3.5.1.	Resultados de las entrevistas.	36
3.5.2.	Resultados de la observación.....	41
3.5.3.	Resultados de la matriz de riesgos.....	42
3.5.4.	Conclusiones de las herramientas aplicadas.....	47
3.6.	Análisis situacional	48
3.6.1.	FODA.	48
Capítulo IV	50
PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S. A.....		50
4.1.	Título de la propuesta	51
4.2.	Desarrollo de la propuesta	51
4.2.1.	Misión.....	51
4.2.2.	Visión.	51
4.2.3.	Procesos y procedimientos para Hirometalsa S. A.....	52
4.2.4.	Políticas generales antifraudes.	81
4.2.5.	Organigrama de la empresa.	82
4.2.6.	Manual de funciones y perfiles del personal.	84
4.2.7.	Plan de capacitaciones.	99
CONCLUSIONES.....		102
RECOMENDACIONES		104
BIBLIOGRAFÍA		105
ANEXOS.....		109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reporte de inventario físico vs. Sistema contable.....	6
Tabla 2. Símbolos para mostrar flujo	25
Tabla 3. Matriz FODA	31
Tabla 4. Ficha de observación.	41
Tabla 5. Check list o cédula de divulgaciones de la observación.....	42
Tabla 6. Color del nivel de riesgo	43
Tabla 7. Riesgos detectados en las actividades.	43
Tabla 8. Matriz de riesgo probabilidad e impacto.	45
Tabla 9. Clasificación de los riesgos y exposición de los mismos con recomendaciones.	46
Tabla 10. Análisis FODA	48
Tabla 11. Análisis FOFA – DODA	49
Tabla 12. Costos por capacitación.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> PIB del sector metalmecánico (Variación por año y participación).....	4
<i>Figura 2.</i> Participación del sector metalmecánico en el PIB.	5
<i>Figura 3.</i> Ubicación geográfica de la empresa Hirometalsa (Industrias Hinojosa).	9
<i>Figura 4.</i> Volquetas.....	14
<i>Figura 5.</i> Tanqueros.	14
<i>Figura 6.</i> Organigrama de Hirometalsa S. A.....	16
<i>Figura 7.</i> Componentes del control interno.	18
<i>Figura 8.</i> Tipos de manuales.	22
<i>Figura 9.</i> Proceso para las capacitaciones del personal.	27
<i>Figura 10.</i> Matriz de riesgo para evaluar los procesos.....	29
<i>Figura 11.</i> Clasificación de los fraudes.	30
<i>Figura 12.</i> Ruta crítica de los inventarios actual.....	42
<i>Figura 13.</i> Proceso de compra de inventarios.	52
<i>Figura 14.</i> Proceso de ventas	55
<i>Figura 15.</i> Proceso de producción.....	57
<i>Figura 16.</i> Proceso de facturación.....	59
<i>Figura 17.</i> Toma física de inventarios	61
<i>Figura 18.</i> Proceso de devoluciones / cambios de inventario	63
<i>Figura 19.</i> Proceso de selección del personal	65
<i>Figura 20.</i> Proceso de anticipos de sueldo o préstamos al personal	67
<i>Figura 21.</i> Proceso de goce de vacaciones del personal	69
<i>Figura 22.</i> Proceso de control de cartera.....	71
<i>Figura 23.</i> Proceso de registro de la información contable.....	73
<i>Figura 24.</i> Proceso de Conciliación Bancaria.....	75
<i>Figura 25.</i> Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control.....	77
<i>Figura 26.</i> Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control.....	79
<i>Figura 27.</i> Organigrama propuesto para la empresa Hirometalsa S. A	82
<i>Figura 28.</i> Cronograma de actividades.	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario para entrevista a Supervisores de bodega	109
Anexo 2. Formato de cuestionario para entrevista a Jefe de Planta y Supervisores de Producción.....	110

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, aún existen compañías que desarrollan sus actividades de manera empírica; es decir, sin apearse a un modelo administrativo que le permita a la alta dirección establecer funciones, procesos, procedimientos, políticas, recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con los objetivos corporativos. Esta es una de las razones por las que muchas pequeñas y medianas empresas no logran mantenerse vigentes en el mercado, ya que por la ineficacia de sus operaciones presentan a largo plazo problemas administrativos que luego se terminan exteriorizando.

Es por esta razón que en el trabajo de titulación se analiza el caso de: Hirometalsa, empresa dedicada a la fabricación de carrocerías en el cantón Durán, se evidencia de manera subjetiva ciertos problemas en relación al área de inventarios por lo que es necesario determinar una adecuada estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos que beneficien al desarrollo y crecimiento del negocio. La elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá que el personal logre realizar sus actividades de manera sistemática, metódica y organizada a fin de evitar incurrir en fraudes o errores que perjudiquen su permanencia en el sector. La aplicación de estas herramientas administrativas, logrará que se alcancen las metas propuestas por los inversionistas.

Por lo tanto, la investigación desarrollada se ha dividido en cuatro capítulos fundamentales que contienen información teórica y práctica para su aplicación en Hirometalsa:

Capítulo I, Diseño de la investigación; en donde se define la problemática y objetivos que tendrá el trabajo. Así mismo, la delimitación de la problemática que servirá de base para la elaboración de la propuesta.

Capítulo II, Marco teórico; que recopila los antecedentes del sector al que pertenece la empresa, así como las teóricas y conceptualizaciones más relevantes relacionados al tema de investigación.

Capítulo III, Metodología de la investigación; que resume el tipo, enfoque, métodos y herramientas de recolección de datos relacionados a la problemática, que sirven de apoyo para definir las alternativas de solución viables. En este caso los aspectos relacionados al diseño organizacional de Hirometalsa.

Capítulo IV, Propuesta, parte en donde se desarrolla el plan de diseño organizacional para la empresa que contiene su respectiva justificación, beneficiarios y la reestructuración del organigrama de la entidad, la definición de perfiles y funciones; así como de procesos, procedimientos y políticas que ayuden a mejorar la gestión administrativa.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones orientadas a despejar si se cumplieron o no los objetivos: general y específicos.

Capítulo I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

- Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A

1.2.Planteamiento del problema

La producción nacional del sector metalmecánico supera los 2.1 millones de toneladas por año, con productos que se distribuyen a todas las actividades económicas: agricultura, agroindustria, manufactura, hidrocarburos, generación y transmisión de energía, telecomunicaciones, el transporte, también en el comercio y los servicios. Las empresas dedicadas a la actividad metalmecánica se concentran en mayor proporción en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Latacunga y Manta (Ekos Negocios, 2017).

Las personas que laboran en el desarrollo de la metalmecánica se encuentran debidamente calificadas, en su gran mayoría lo componen operarios con bachillerato técnico en mecánica industrial y electricidad, mientras que para sus mandos medios son contratados tecnólogos e ingenieros que se encargan de la gestión de producción, diseño y calidad. Según datos de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Investigación (SENECYT), desde el 2010 hasta el 2016 se titularon 61,223 personas en las diversas carreras de Industria y Producción (Ekos Negocios, 2017).

La industria posee el apoyo del gremio y asociaciones como la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal (FEDIMETAL) que busca integrar a todas las compañías dedicadas a las actividades Siderúrgicas y Metalmecánicas. Representan, gestionan y defienden los intereses de los miembros, promueven y realizan actividades para fortalecer al gremio y mejorar su competitividad. Además, tienen a disposición servicios de desarrollo, capacitaciones, normalización técnica, veeduría, apoyo legal, mercadotecnia y comercio exterior, (Insituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, ProEcuador, 2018). La evolución del sector ha sido creciente durante los

últimos años, con leves períodos de decrecimiento, por lo que se puede apreciar una afectación de sus actividades debido a la contracción de la economía.

Según la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal, FEDIMETAL para el período 2016 el sector decreció un 13% en comparación al 2015 por la reducción de las actividades de construcción y su demanda, además de una normativa legal inadecuada y una evidente menor inversión pública.

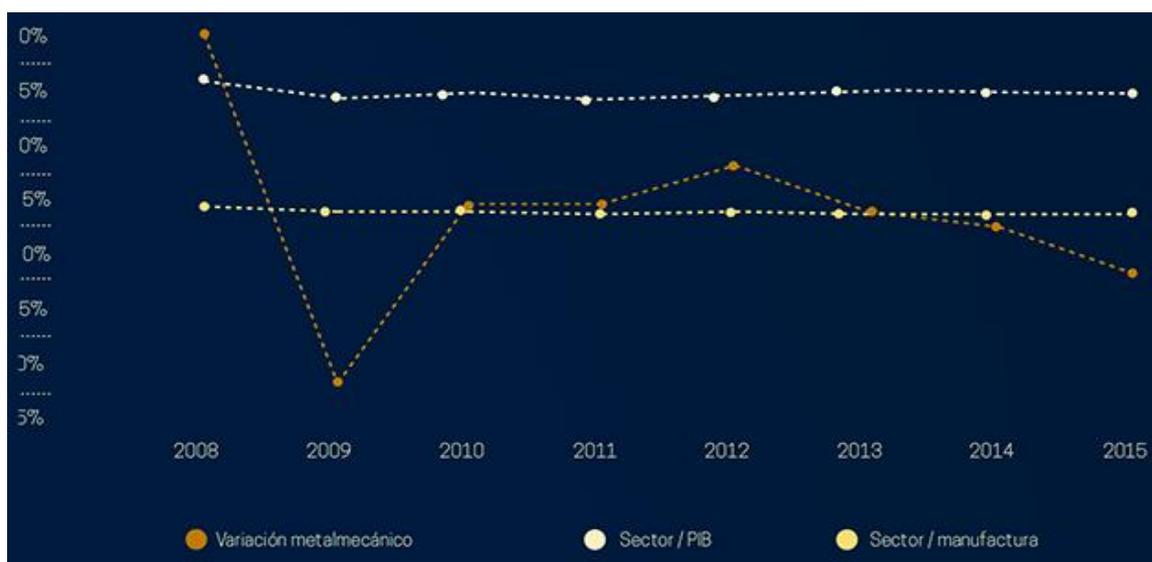


Figura 1. PIB del sector metalmecánico (Variación por año y participación).

Fuente: Banco Central de Ecuador, (2017).

En cuanto a la participación del sector metalmecánico en el PIB se evidencia que en el año 2015 aportó con un 3,3% y un 14,1% de la actividad manufacturera (Ekos Negocios, 2017).

Cualquier tipo de negocio requiere de una herramienta que le permita a sus colaboradores trabajar de manera organizada y sistemática, sobre todo cuando existen áreas tan delicadas como la de inventarios, en donde se involucran riesgos inherentes relacionados a los procesos de producción, en cuyo caso un fraude o error podría significar una pérdida económica de alto impacto en la organización. El control de los inventarios, implica una gestión adecuada de su stock, distribución y comercialización, manteniendo la información contable al día para tomar decisiones oportunas.

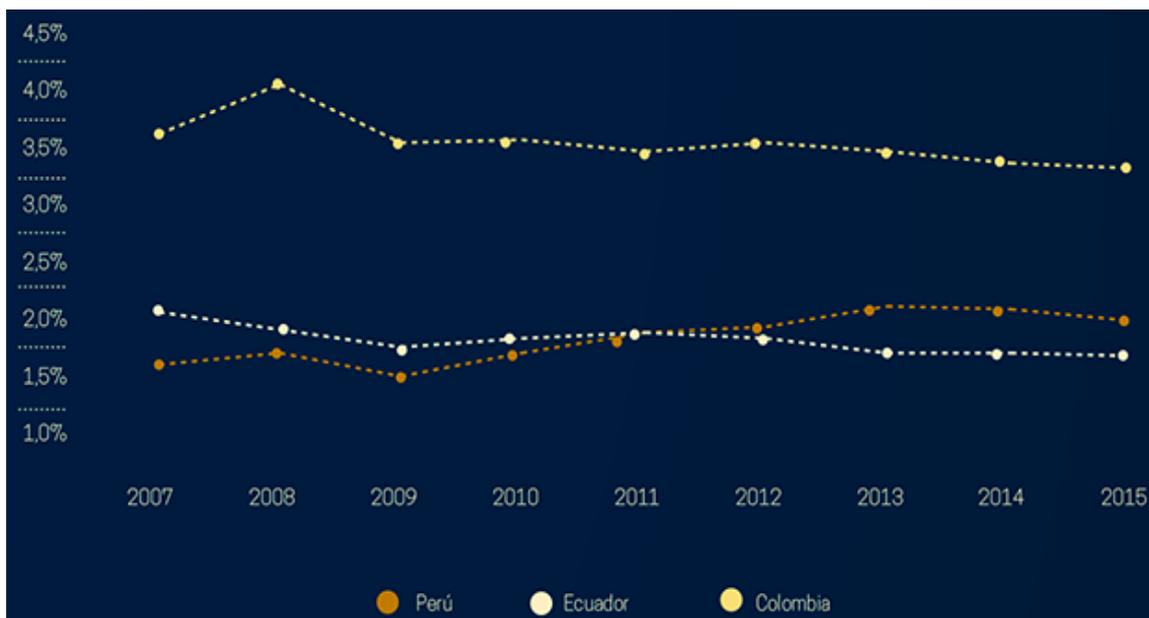


Figura 2. Participación del sector metalmeccánico en el PIB.

Fuente: Banco Central de Ecuador, (2017).

Hirometalsa S. A., es una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías y equipos de producción industrial, que desde sus inicios creció gracias al esfuerzo de sus propietarios siendo un pequeño taller artesanal de metalmeccánica hasta la actualidad en que el 85% de sus máquinas son automáticas. Cabe resaltar que la formación académica de sus propietarios es netamente técnica en el área de la metalmeccánica; por lo que se evidencia una debilidad de conocimientos administrativos que ayude a la gestión de los procesos y específicamente en el manejo de los inventarios.

Según sus libros contables ha logrado un crecimiento promedio sostenido del 3.65% desde el año 2015 hasta el 2017. A pesar de que cuenta con tecnología de vanguardia para la fabricación de sus productos y un software informático para el control interno de sus inventarios; no ha logrado un control efectivo de los mismos, pues se han presentado diferencias significativas de inventarios que representan pérdidas monetarias para la entidad, producto del manejo empírico del negocio.

Como se puede observar en la figura 3, la última toma física de inventarios no coincide con los saldos de los libros contables, esto se da por una falta de controles en los procesos de ingreso, salida y devolución de productos:

Tabla 1.

Reporte de inventario físico vs. Sistema contable.

Código Producto	Descripción	Inventario		Saldo	
		Contable	Físico	Sobrante	Faltante
TUERC14	TUERCA DE PRESION 1/2 HILO FILO	340	27	0	313
PER26	PERNOS 1/2X21/2 HILO FINO	34	38	4	0
TUERC29	TUERCA NORMAL 1/2 HILO GRUESO	1,160.00	156	0	1004
TUERC15	TUERCA NORMAL 1/2 HILO FINO	292	292	0	0
TUERC26	TUERCA NORMAL 5/8 HILO GRUESO	288	251	0	37
TUERC24	TUERCA DE PRESION 5/8 HILO GRUESO	900	1001	101	0
TUERC25	TUERCA DE PRESION 5/8 HILO FILO	125	125	0	0
ANILLO16	ANILLO PRESION 5/8	90	92	2	0
ANILLO15	ANILLO PLANO 5/8	408	-1	0	409
PER63	PERNOS 5/8 X 7 HILO GRUESO	71	71	0	0
PER48	PERNOS 5/8X21/2 HILO GRUESO	620	12	0	608
PER46	PERNOS 5/8X2 HILO GRUESO	118	15	0	103
ALAMBRE1	ALAMBRE MIX 0.9 SOLIDO	1	-5	0	6
SOLDADURA4	SOLDADURA AGA 6013 (1/8) FUNDA	2,740.00	52	0	2688
SOLDADURA1	SOLDADURA ACERO INOXIDABLE 308X1/8	22	21	0	1
CABLE.FLEX1	CABLE ELECTRICO SOCKET	3	3	0	0
CINTA1	CINTA DE PAPEL 3/4	74	74	0	0
LJA6	LJA # 150 DE AGUA	33	45	12	0
CIN7	CINTA DE TEFLON DE 3/4X0.02X15M PAOLO"	120	5	0	115
CIN	CINTA TEFLON -1/2"72.00"	72	0	0	72

Fuente: Sistema contable Hirometalsa S. A (2018)

Como es evidente existe una gran cantidad de faltante que equivale a USD \$ 85.000 dólares, por lo que es importante tomar decisiones urgentes para controlar los inventarios. De acuerdo a estos antecedentes se pueden detectar los principales síntomas, causas y posibles consecuencias de la problemática mencionada:

- **Síntomas:**
 - ✓ Diferencias significativas en libros contables vs físico del inventario.
 - ✓ Fácil acceso de personal de otras áreas a la bodega.
 - ✓ Mala distribución de los departamentos de la organización.

- **Causas:**
 - ✓ Ausencia de un proceso, procedimiento y políticas de control para el área de inventarios.
 - ✓ Pocos controles en la entrada y salida del personal.
 - ✓ Ausencia de manual de funciones por puestos de trabajo.

- **Consecuencias:**
 - ✓ Errores o fraudes en el manejo del inventario.

- ✓ Ambiente de oportunidad para el cometimiento de actividades que perjudiquen a la empresa.
- ✓ Duplicidad de actividades del personal.

Por lo tanto, se puede mencionar que la ausencia de un proceso de control de inventarios incrementa la posibilidad de que se cometa errores al momento de ejecutar las funciones de cada uno de los puestos de la empresa. Por lo tanto, generar conciencia en el personal clave que mantiene responsabilidades de alto impacto en la empresa, es importante para contar con la información suficiente y útil que permitan tomar decisiones oportunas. En base a lo planteado se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.3. Formulación del problema

- ¿De qué manera minimiza las pérdidas de inventario la elaboración de un plan de diseño organizacional en la empresa Hirometalsa S.A.?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de la compañía Hirometalsa en relación a su diseño organizacional?
- ¿Qué factores deben tomarse en cuenta para la elaboración de un plan de diseño organizacional?
- ¿De qué manera se debe organizar la empresa Hirometalsa S.A.?
- ¿Cómo deben estar diseñado los procesos internos de gestión de inventarios de Hirometalsa?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general.

- Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Analizar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la compañía Hirometalsa en relación a su estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos.
- Determinar las estrategias que se deben considerar para la elaboración de un proceso para el control de los inventarios.
- Diseñar la estructura organizacional adecuada para la empresa Hirometalsa.
- Elaborar un manual de procesos, procedimientos y políticas para Hirometalsa.

1.6. Justificación de la investigación

Según las observaciones preliminares de la entidad, se han detectado brevemente problemas en el área de inventarios, por lo que el análisis de la situación actual más profundo permitirá elaborar un manual de procesos orientado al área de inventarios que servirán como guía para las operaciones diarias de los colaboradores, definiendo responsabilidades y sancionando el incumplimiento de lo establecido por la alta dirección. Esto evitará pérdidas de materias primas, materiales y equipos; mantendrá la información correcta, actualizada y a tiempo de la realidad económica de los activos de la empresa, permitirá el respectivo seguimiento al stock de materiales y mejorará la gestión de los inventarios a través de indicadores.

La elaboración de la propuesta beneficia a Hirometalsa ya que no cuenta con información adecuada que le permita tomar acciones correctivas inmediatas, poniendo en riesgo la rentabilidad de su negocio debido a que no está estimando correctamente los costos de producción, genera excesos de inventario en ciertos artículos, planifica deficientemente la producción e inclusive incumple con las órdenes de producción debido a la falta de stock de ciertas materias primas. Los trabajadores de la empresa también se beneficiarán ya que teniendo un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos podrán mejorar su productividad, optimizando las gestiones a su cargo. También la Gerencia, ya que podrá tener información veraz en tiempo oportuno.

Es relevante porque mejorando las actividades del personal, las operaciones fluirán de manera adecuada, evitando reprocesos y mostrando estados financieros acordes a la realidad de la compañía, los mismos que serán objeto de manipulación en el futuro por parte del Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Compañías y otras entidades de control.

1.7. Delimitación de la investigación

A continuación se establece la siguiente delimitación del proceso de investigación que se realizará en la empresa Hirometalsa S. A:

- Campo: Administración
- Área: Bodega
- Aspecto: Diseño organizacional
- País: Ecuador
- Provincia: Guayas
- Cantón: Durán
- Espacio: Compañía Hirometalsa S. A
- Universo: Personal de la empresa.
- Tiempo: Mayo a Octubre del 2018.

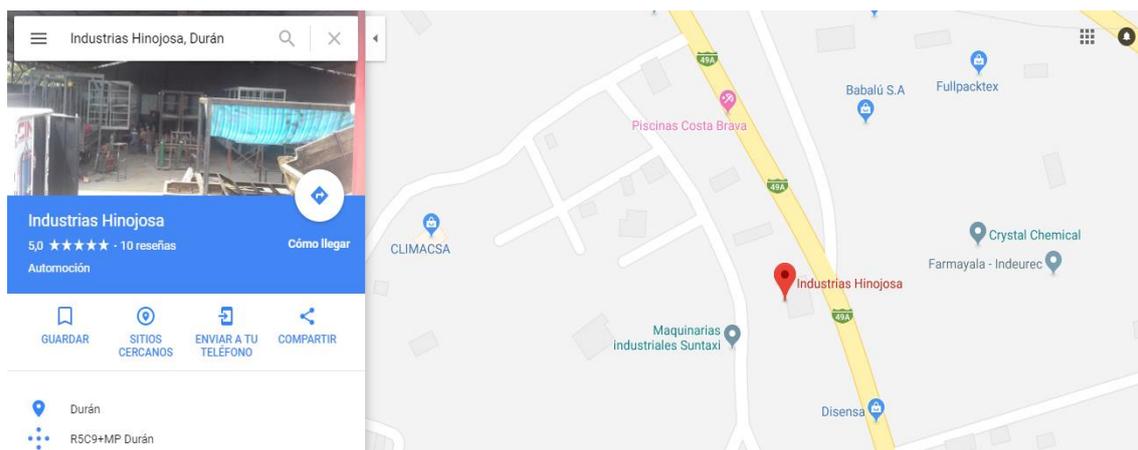


Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa Hirometalsa (Industrias Hinojosa).

Fuente: Google Maps, (2018)

1.8.Idea a defender

- La elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá optimizar los procesos de control de inventarios de la empresa Hirometalsa S.A.

1.9.Línea de investigación institucional / facultad.

El presente proyecto de investigación se orienta a las líneas de investigación 3 y 4, que se detallan a continuación:

- Línea 3. Territorio, medio ambiente, y materiales innovadores para la construcción.
- Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes referenciales de la investigación

En cuanto a los antecedentes referenciales de investigación se pueden citar algunos trabajos que se orientan a la elaboración y aplicación de un plan organizacional:

De acuerdo con Yagual R. (2013) en su trabajo denominado “*Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S. A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, año 2013*”, buscaba mejorar la gestión administrativa de esta entidad por medio de la elaboración del diseño organizacional que implica la administración más eficiente de la empresa. La propuesta contemplaba la definición de una misión, una visión y los objetivos o metas corporativas, así como las estrategias y valores aplicables de acuerdo al giro del negocio; también se rediseñó una estructura y organigrama, políticas y controles. El autor concluye que el diseño organizacional debe incluir un detalle de los niveles jerárquicos y las funciones.

Carrera C., Martínez A., & Pérez U., (2013) en su proyecto “*Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía. Ltda.*”, determinaron que es necesario que la compañía mantenga una estructura organizacional que sea funcional para que soporte los requerimientos internos del giro del negocio apegados a las reglas, diversos métodos y ciertas políticas que se encuentren encaminadas al cumplimiento de los objetivos corporativos, la misión y la visión que se haya planteado. Por lo tanto, realizaron un análisis para evaluar la situación actual con la finalidad de diseñar funciones para cada uno de los cargos y puestos de trabajo de la institución, lo que permitirá posicionar de mejor manera en el mercado al negocio y optimizar los procesos para una mejor toma de decisiones.

Tenesaca & Velesaca (2010) desarrolló un trabajo orientado al “*Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa COMPUAUTO*”, con la finalidad de implementarlo en el futuro con el uso de procedimientos y esfuerzos que reduzcan los problemas presentados en las diversas áreas de la entidad. Para ello, se tomó como punto

de partida a los antecedentes, valores, misión y visión, que ayudaron a rediseñar las políticas, procedimientos, funciones y FODA empresarial para determinar la realidad de su entorno.

Cáceres V. & Saltos R., (2016) con el proyecto “*Automatización del proceso de control de producción para Carrocerías Metálicas Cáceres*” buscaba mejorar los procesos en la producción de las carrocerías, considerando que la entidad no tenía un software para el control de los procesos, por lo tanto se requirió el uso de métodos como el de JAD, la observación y las entrevistas con el objetivo de determinar la situación real del negocio, cómo opera y las necesidades que presenta para un eficiente control de la producción. Concluyendo que esta implementación sería un gran aporte para la organización para optimizar los procesos y contar con información oportuna para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Estos proyectos se relacionan con la presente investigación debido a que Hirometalsa, requiere implementar un plan organizacional que incluya la definición de los puestos en la organización, perfiles, funciones y manual de políticas, procedimientos y procesos que ayuden a mejorar la efectividad de las actividades del personal, a fin de reducir los riesgos inherentes en las actividades diarias.

2.2. Antecedentes de la empresa Industrias Hinojoza S. A.

En Agosto del año 2012, los hermanos José y Segundo Hinojoza formaron una sociedad llamada “HINOJOZA ROMERO METALMECANICA HIROMETALSA S. A”, la misma que se ubica en el Km 2.5 de la vía Durán – Tambo, en el Cantón Durán Provincia del Guayas. En sus inicios la conformación de la compañía demandó sacrificio, esfuerzo y perseverancia de sus fundadores, sobre todo por la coyuntura política y económica del país. Poco a poco, la compañía fue ingresando con éxito en el mercado local y nacional, convirtiéndose hoy en día como una de las empresas fabricantes de carrocerías más reconocidas conocidas en la ciudad aportando al desarrollo económico del Ecuador.

El crecimiento industrial en la zona de Durán favoreció a la empresa, por lo que surgió la necesidad de adquirir instalaciones más amplias e incrementar el número de equipos y maquinarias, incrementar el recurso humano: técnico y administrativo, así como la adquisición de mayor cantidad de materias primas e insumos. Actualmente, la empresa cuenta con un staff de ingenieros y técnicos especializados en metalmecánica, con instalaciones físicas modernas, maquinarias y equipos de última tecnología.

Las actividades de la compañía se desarrollan en un galpón de 1200 m², su crecimiento se fundamenta en la calidad de los productos fabricados y la satisfacción de los clientes; sin embargo, el mismo crecimiento, la falta de planificación en cuanto al manejo y control sobre todo de los inventarios ha generado problemas administrativos y operativos; pues, como factor común se presentan paradas de producción por la escasez de materiales que inclusive demoran en llegar a la planta hasta aproximadamente dos días.

Además, en la bodega de almacenamiento se observan grandes cantidades de artículos que tienen baja o nula rotación y que generan un costo de almacenamiento y mantenimiento.

2.2.1. Actividades de la empresa Hirometalsa S. A.

Hirometalsa, se dedica a la fabricación de carrocerías. A través de los años se ha consolidado con productos de excelente calidad entre los cuales constan:

- Construcción de plataformas metálicas para transporte:
 - ✓ Cama baja capacidad 20 y 40 toneladas
 - ✓ Cama alta capacidad 20 y 40 toneladas
 - ✓ Plataforma para contenedores de 20ft y 40ft
 - ✓ Plataforma para portar láminas de vidrio
 - ✓ Plataforma para portar botellas gaseosas

- Construcción de baldes y bañeras metálicas para transporte materiales pétreos:
 - ✓ Balde volquete capacidad carga 8 m³, 10 m³, 12 m³, 14 m³, 16 m³

- ✓ Balde volquete tipo bañera capacidad carga 18 m³, 20 m³, 22m³



Figura 4. Volquetas.

Fuente: Industria Hinojoza S.A (2018)

- Construcción de tanques metálicos para recipientes móvil y estacionario:
 - ✓ Tanque recipiente móvil capacidad 10,000.00 galones
 - ✓ Holding tank (tanque estacionario) capacidad 140,000.00 galones
 - ✓ Holding tank (tanque estacionario) capacidad 20,000.00 galones



Figura 5. Tanqueros.

Fuente: Industria Hinojoza S.A (2018)

- Construcción de accesorios metálicos como:
 - ✓ Guarda choque
 - ✓ Guarda fango
 - ✓ Porta llantas
 - ✓ Gatos elevadores

- Construcción de trituradora de piedra.

- Mantenimiento y reparación:
 - ✓ Además de fabricar carrocerías, brinda servicios de mantenimiento para sus productos vendidos; razón por la cual, necesita contar con repuestos para lo cual ha incrementado su cartera de proveedores y sus niveles de inventarios con la finalidad de satisfacer las exigencias de sus clientes.

2.2.2. Garantía y Respaldo.

Los productos de Hirometalsa S. A. cuentan con un año garantía ante defectos de fabricación, ya que existe se cuenta con el respaldo de las mejores marcas del mercado nacional e internacional.

2.2.3. Clientes.

La cartera de clientes de Hirometalsa S.A. está compuesta por la empresa privada en el 70% y el 30% por la empresa pública.

2.2.4. Organigrama de Hirometalsa S. A.

La empresa cuenta con un total de veintitrés operarios, que realizan labores de planta (departamentos de compra, venta y producción) y tres personas con funciones

administrativas (secretaría, recursos humanos y contabilidad), según se observa en la figura 6 a continuación:

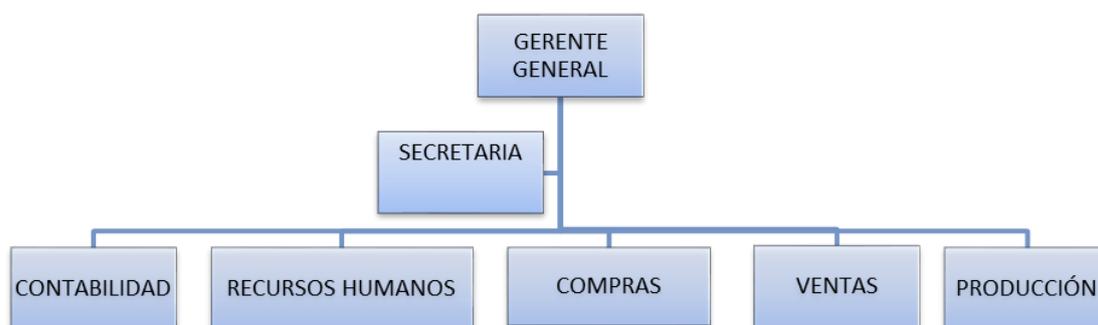


Figura 6. Organigrama de Hirometalsa S. A.

Fuente: Hirometalsa S. A. (2018)

2.3.Fundamentación teórica

2.3.1. El control interno.

Se conoce como control interno a las acciones que emprende la alta dirección de una empresa con la finalidad de contar con herramientas que guíen las actividades del personal hacia el logro de los objetivos corporativos. El autor Pany, (2011) menciona:

“El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Entonces se puede afirmar que el control interno son los pasos que da un negocio para evitar ciertas irregularidades dentro de la compañía” (Pany., 2011).

Estos controles buscan que se revisen los resultados obtenidos para definir si se están realizando de manera adecuada las gestiones dentro del negocio según la planificación estratégica. Involucra no solo al personal sino también a la directiva, determinando:

- Estructuras dinámicas que puedan flexibilizarse orientándose a la misión de la empresa.
- La gestión administrativa que se debe lograr con la aplicación de niveles de calidad con la optimización de los recursos.
- Personal comprometido y motivado para sacar adelante a la empresa.
- Definición de sistemas que permitan planear, operar y controlar a la entidad.

El control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos:

- **El ambiente de control:** que son las acciones, políticas y procedimientos asociados con los diversos niveles de la entidad en donde resaltan las actitudes de la administración, los directores y los propietarios.
- **La evaluación del riesgo:** que se refiere los aspectos relacionados al talento humano en donde se evalúa la honestidad y la inteligencia del empleado con lo que es posible detectar riesgos significativos.
- **Comunicación:** que implica los sistemas comunicacionales entre todos los miembros de la entidad.
- **Actividades de control:** son las actividades que permiten realizar un seguimiento para mitigar los riesgos inherentes en las actividades a fin de lograr los objetivos institucionales.
- **Monitoreo del control:** consiste en la revisión permanente de la aplicación de los controles internos.

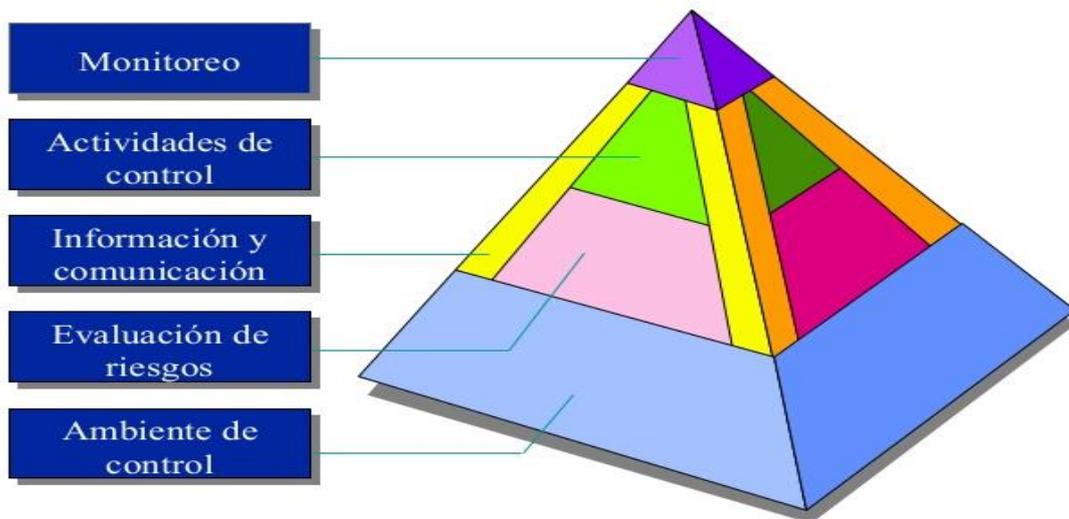


Figura 7. Componentes del control interno.

Fuente: Google Imágenes (2018)

La aplicación de los controles internos inicia con su concepción en la alta dirección, y su ejecución por parte de los colaboradores, brindando una garantía razonable para alcanzar las metas de la organización.

2.3.1.1. Tipos de controles internos.

Los controles internos son:

- Control interno administrativo.- relacionado con el plan estratégico de la organización en donde se detallan los procedimientos, anotaciones o directivas que toman decisiones importantes.
- Control interno financiero.- relacionado con el manejo de los recursos económicos de la organización. Incluye los controles de aprobación o autorización de acuerdo a la segregación de funciones y el registro de la información.
- Controles preventivos.- relacionados con la prevención de errores o fraudes, anticipándose a los acontecimientos, (Fonseca Luna, 2011).

- Controles detectivos.- relacionados a la detección de los errores cometidos en las transacciones de la organización (Fonseca Luna, 2011).

2.3.1.2. Características del control interno.

- Es inherente a la ejecución de las actividades del negocio.
- Se diseñan para la prevención de errores y fraudes.
- Permite separar las funciones del personal.
- Identifica las desviaciones.
- Establece los parámetros sobre los cuales trabaja la organización.
- Evitan los fraudes.
- Determinan autorizaciones para consultas de información sensible.

2.3.2. Definición de un manual

Un manual es la herramienta que permite administrar cualquier negocio, estableciendo condiciones de aplicación de políticas y procedimientos de la organización, coordinando con todos cargos y recursos humanos las actividades (Barquero Royo, 2013). Poseen una característica que es la disposición de datos que facilitan al personal el seguimiento de las instrucciones requeridas para la ejecución de sus funciones, enfatizando los puntos de control y evaluación de la productividad (Gan & Berdel, 2011).

La aplicación de un manual permite conocer los pasos de la labor del colaborador, evaluando tiempos, actividades y desempeño en un período de tiempo. Este constituye un respaldo para la empresa para sancionar y despedir a los empleados. Según Lattuca (2008) es imprescindible que las empresas cuenten con un manual que detalle los procesos para obtener la eficiencia y eficacia, que permita el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Descubrir a la empresa desde una visión general.
- Determinar las actividades de cada una de las áreas que componen la compañía, con sus responsabilidades, duplicaciones y omisiones.

- Fomentar la ejecución de las actividades en cada cargo de manera coordinada, de manera que todos los participantes de la organización se sientan acordes con los objetivos que persigue la empresa.
- Promover la eliminación de reprocesos en las tareas a realizar, evitando con ello retrasos en trabajo de otros compañeros de trabajo.
- Informar a todos los colaboradores de la empresa las instrucciones básicas en la implementación de nuevas reformas en procesos, identificando a quienes debe acudir.
- Contribuir al reclutamiento de personas adaptadas a los cargos vacantes, de manera que se acoplen rápidamente a los procesos a ejecutar.
- Establecer integraciones entre los equipos de trabajo a través de los procesos, facilitando la comunicación entre los diferentes compañeros, con la finalidad de optimizar tiempos de procesos.
- Aprovechar los recursos materiales disponibles en la compañía, respaldando su uso.

2.3.2.1. Tipos de manuales

De acuerdo a Barquero (2013), indica que se puede diferenciar los siguientes manuales en el ámbito administrativo.

- De tipo organizacional: cuya finalidad es el manejo de la compañía a través de la descripción de funciones, establecimiento de una estructura y desempeño de roles en cada departamento que se aplica el estudio. Esta más enfocada a las características y perfiles que debe poseer un empleado para formar parte de la compañía, permitiendo que el mismo se adapte de manera correcta a los requerimientos de la empresa, evitando con ello la capacitación del personal o a su vez retrasos en los proceso por adaptación del nuevo recurso humano.
- De tipo departamental: consiste en la manera en cómo debe de ejecutarse las tareas y actividades para el personal, emitiendo numerosas normal enfocadas a la realización de un trabajo eficiente y el rol que cumple un empleado dentro del departamento. A través de la implementación de un manual de tipo departamental, se puede identificar en caso de retrasos, donde existe el inconveniente, alguna falta de capacitación de empleados o un compañero que ya no desea participar en la organización.

- De tipo político: este manual reúnen una serie de leyes que constituyen una regulación a la dirección de la compañía, sirve para establecer una guía para evaluar la gestión de la toma de decisiones.
- De tipo de procedimientos: se refiere al establecimiento de procesos sobre los cuales actúan como guías para quienes los aplican, en caso de existir un conflicto, este tipo de manual evidencia cuáles son los empleados que han manejado de manera correcta los recursos, comúnmente se realiza un análisis previo antes de establecer las políticas para determinar los beneficios que se obtienen al seguir estos procesos.
- De tipo de técnicas: en caso que la compañía se dedique a fabricar u obtener productos o servicios técnicos, el manual de tipo técnicas, ayudan a establecer los procedimientos en calidad de estudios previos, con la finalidad de obtener un empleado que a pesar de no tener un estudio especializado, realice de manera correcta su trabajo.
- De tipo bienvenida: este tipo de manual se refiere a una guía del cual se basa los departamentos comerciales, con la finalidad de guiar a sus trabajadores a informar sobre la imagen institucional de la empresa, se puede aplicar tanto a clientes como a nuevos trabajadores.
- De tipo puesto: se describe de manera específica las labores de cada uno de los cargos que se componen la organización, asignando tareas, responsabilidades, perfiles, sobre los cuales el talento humano en caso de cubrir una vacante, debe basarse.
- De tipo múltiple: toman desde una vista general, las normas que deben seguir los colaboradores de una compañía, debido a la necesidad de obtener una armonía en la forma de trabajo de los empleados, este tipo de manual toma como ejemplo la estructura organizacional de la compañía para dar el punto de partida a la explicación del manual.

- De tipo finanzas: trata de describir una guía sobre el manejo de los bienes que son propios de la empresa, para que posteriormente sean aplicados cuando se ejecute la evaluación por los accionistas o responsables de la compañía.
- De tipo sistema: se emplea un sistema de por medio para la ejecución de las actividades, un ejemplo de ello son las políticas de control de inventarios, en la cual el sistema de manera predeterminada el número de cantidades mínima a mantenerse antes de realizar el pedido o un valor referencial sobre el precio de los productos que se debe negociar.
- De tipo calidad: utiliza políticas en función a la calidad de una determinada actividad, haciendo referencia la importancia de cumplirla, previo a un estudio, la ausencia de este tipo de políticas, compromete directamente la obtención de un producto o servicio en función a las necesidades de los clientes.



Figura 8. Tipos de manuales.

Fuente: Manual de Control Interno: Teoría y aplicaci3n práctica, Barquero (2013)

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

2.3.2.2. Definición de un manual de procedimientos

Es considerado como una herramienta para el control, basado en estudios previos, describiendo operaciones, actividades, pasos que forman parte en un conjunto de funciones, atribuidas a un departamento en particular (Himmelblau & Bischoff, 2004).

Entre las características que se pueden diferenciar entre manuales, se tiene:

- Descripción de labores y actividades de manera específica o individual.
- Definir actividades departamentales y su relación con otros equipos de trabajo, indicando la gestión que deben realizar al momento de entregar sus labores diarias o conectar su labor con otro compañero de trabajo.
- Se puede adaptar el manual de procedimientos de acuerdo al área de trabajo, sea esta de ventas, finanza y producción.

2.3.2.3. Objetivos que persigue un manual de procedimientos

- Enfocar a la organización a emplear funciones de responsabilidad y autoridad en cada uno de los empleados y jefes que dentro de la estructura jerárquica realizan actividades de acuerdo al tipo de razón comercial de la empresa.
- Informa a toda la organización las tareas y actividades específicas de un área de trabajo, así como la finalidad de la compañía de calificando posibles puntos críticos de los procesos de trabajo.
- Proporcionar la información correcta y adecuada de cada una de las etapas del procesamiento de la información con resultados netamente operativos y analíticos a nivel general.
- Fomentar un sistema que informe sobre la forma de dirección de la compañía, que tome el punto de partida informes, documentos que respalden la gestión de la compañía, informando sobre los procedimientos a seguir en el manual.

2.3.2.4. Elementos de un manual de procedimientos

Según Noe (2005), los manuales de procedimientos constan de:

- Título
- Código
- Introducción.
- Organización
- Descripción del procedimiento
 - Definición de los objetivos o propósito de los procedimientos.
 - Descripción de la base legal, es decir las políticas influenciadas por leyes gubernamentales, que regulan la actividad comercial de la empresa.
 - Identificación del procedimiento de los participantes, en donde se muestra el responsable de las actividades, así como la labor que debe seguir cada uno de las personas que afecta el proceso.
 - Elaboración de un diagrama de flujo de las actividades que comprende el procedimiento.
- Responsables,
- Controles.

2.3.2.5. Situaciones de empleo de un manual de procedimientos.

- Si se manejan complejos procesos para la elaboración de productos,
- En caso de que el personal no realice de manera óptima sus funciones,
- Si administración desea medir el cumplimiento de las actividades o establecer controles.

2.3.3. Análisis de procesos.

De acuerdo con Himmelblau & Bischoff (2004) se relaciona a la observación de las actividades, las personas que intervienen, para detectar las problemáticas y establecer procedimientos para que los procesos fluyan. Es decir, especifican el problema para establecer soluciones, sintetizan y presentan resultados útiles interna y externamente. Es necesario que sea definible, repetible y medible para transformar los elementos de entrada en elementos de salida. (Galiano, Yáñez, & Fernández, 2007).

2.3.3.1. Gráficas de procesos.

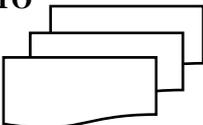
Los procesos se grafican por medio de diagramas de flujo que muestran el sistema de gestión de una organización, lo que permite visualizar las interrelaciones internas y puntos de contacto comunes, para analizar las áreas de mejora y generando valor para el objetivo final (Pérez, 2011). Es necesario que se sigan los pasos detallados a continuación:

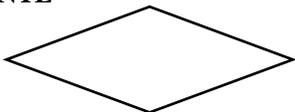
- Identificar la áreas involucradas en la gestión del trámite
- Identificarlos requisitos y demás documentos utilizados en el proceso
- Esquematizar en un diagrama de flujo las actividades, documentos y tiempos de respuesta por área
- Identificar y numerar por orden cronológico las actividades generadas durante la gestión del tramite
- Describir, en verbo infinitivo, las actividades involucradas para presentación y resolución del trámite.
- Identificar los tiempos de respuesta por área, especificando las unidades de tiempo. (Slideshare, 2009)

Utilice símbolos para mostrar el flujo de las actividades y decisiones involucradas en el proceso de principio a fin. La simbología básica es la siguiente:

Tabla 2.

Símbolos para mostrar flujo

ÓVALO		Inicio y final del proceso
		
CUADRADO O RECTÁNGULO		Actividad
		
FIGURA DOCUMENTO		Cantidad de documentos
 		

DIAMANTE	Decisión dentro del proceso, condición.
	
LETRA O NUMERO DENTRO DE UN CIRCULO (CONECTOR)	Relación con otro flujo o proceso
	
FLECHA	Sigue el flujo del proceso
	

Fuente: Slideshare (2009)

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

2.3.4. Diseño de perfiles de puestos.

Para diseñar los puestos es importante que se analicen los puntos críticos de la organización, esto incluye las funciones y cargos ya establecidos por la entidad. Así es posible medir de manera cuantitativa a los componentes de la empresa por medio de una evaluación del desempeño. Luego, esto sirve como plataforma para definir las actividades básicas de cada colaborador, a fin de que se convierta en un punto base de los procesos organizacionales. Reyes Ponce, (1984) y Arias Galicia, (1976) establecen que "puesto" es la reunión de las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Valenzuela, 2004).

2.3.4.1. Cargos.

Es el título del conjunto de actividades asignadas a una persona. Es la descripción de sus particularidades como resultado de un análisis previo.

2.3.4.2. Funciones o tareas.

Se denominan a las actividades o que debe realizar cada puesto de trabajo en la organización.

2.3.4.3. Las competencias laborales.

Se denominan así a las capacidades del personal para la ejecución de sus actividades, por lo que se puede decir que un individuo es competente cuando demuestra que es capaz de realizar sus funciones. De acuerdo con Goleman (1999) tiene mucho que ver la inteligencia emocional del personal, ya que no solo implica ser simpática, sino la relación que pueda tener con sus compañeros y el manejo de conflictos.

2.3.4.4. Las capacitaciones.

Se dan según lo requieran los miembros de la organización para afinar o pulir sus habilidades, con la finalidad de que pongan en práctica sus conocimientos en el puesto de trabajo. Su estructura se compone de cursos o seminarios, fechas, horarios, etc., lo que la vuelve una herramienta “organizada, planificada y evaluable”, (Alles, 2007). El proceso de las capacitaciones según Chiavenato, (2012) es:

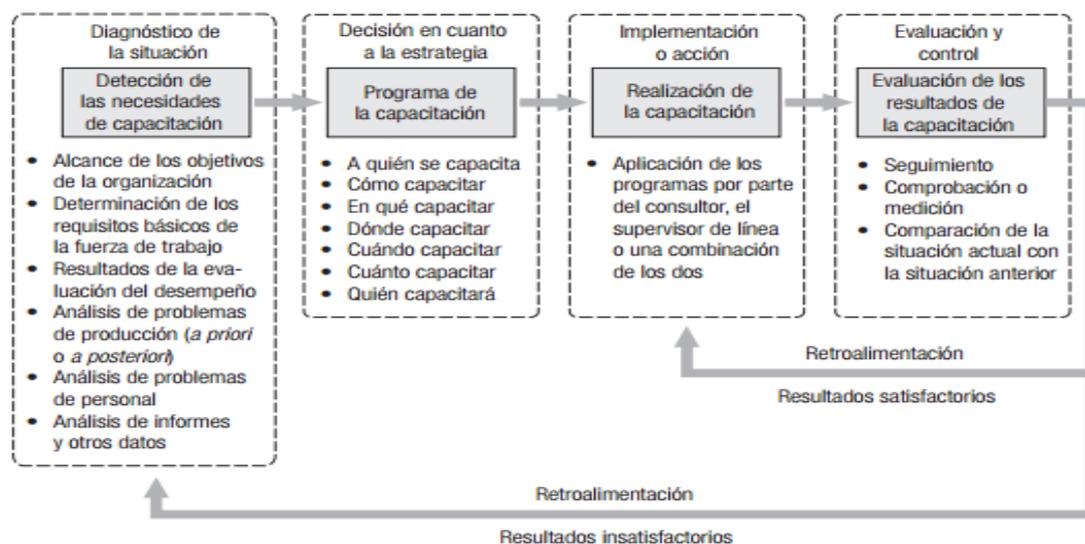


Figura 9. Proceso para las capacitaciones del personal.

Fuente: Chiavenato, (2012)

2.3.5. Los inventarios.

A inicios de la revolución industrial, el denominador común en las fábricas era el incremento de la productividad; sin embargo, la competitividad entre las empresas era

escasa o casi nula, debido a la lejanía de su ubicación entre las mismas y los clientes o consumidores finales compraban sus productos por la necesidad y no por su marca. El interés por incrementar la productividad de las fábricas incentivó a sus administradores a realizar estudios e investigaciones en las plantas manufactureras en cuanto a los métodos de trabajo, en cuanto a los equipos y maquinarias, entre otros factores que inciden en la producción.

Los inventarios tienen orígenes remotos en la historia, desde la necesidad humana de almacenar alimentos para la subsistencia en el medio que los rodeaba. Desde ese entonces también nacen las prácticas de control y distribución de los productos almacenados. Actualmente la administración de los inventarios ocupa un sitio importante en las empresas debido a se tiene la certeza de los materiales y la cantidad con que se cuenta para realizar operaciones productivas y administrativas.

2.3.5.1. Medición de los inventarios.

El reflejo de una adecuada contabilidad, es la administración eficiente del inventario, dentro de las Normas Internacionales de Contabilidad Lo que el autor nos quiere decir “en la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) y en la sección 13 de la NIIF para Pymes, se establecen los requerimientos necesarios para su adecuado reconocimiento y medición.”

2.3.5.2. Costos de los inventarios.

Los inventarios de acuerdo a sus costos pueden clasificarse en dos tipos, tal como se menciona a continuación:

- **Costos de adquisición:** Se trata de los costos que se originan al momento de la compra del bien, generalmente se dan en productos listos para la venta.
- **Costos de transformación:** Se originan en los productos que se transforman de materias primas a producto final, se agrega el costo de la mano de obra y costos indirectos de fabricación. Generalmente se da en las empresas industriales.

2.3.5.3. Kardex.

El kardex es el control ordenado de las mercaderías existentes y puede manejarse por medio de una ficha física o a través de un programa, para esto se requiere considerar los valores unitarios del producto, las cantidades de compra, venta, o devoluciones así como segregarlos por tipo de producto. Ésta herramienta proporciona el stock real de los ítems que se encuentran en bodega, así como una guía de los índices de rotación y reposición automática. Este método consiste en buscar el valor de los productos en el inventario final, debido a que se saca un costo promedio aproximado, y de acuerdo a la cantidad de producto en stock se determina su valor.

2.3.6. La Matriz de Riesgos.

Según los Expertos en prevención de riesgos de Chile, (SIGWEB, 2016) la matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión de las actividades en las compañías a fin de determinar qué tipo de riesgos inherentes se encuentran presentes en los procesos y qué factores afectan al desarrollo de los mismos. También, permite evaluar si las gestiones de la administración son efectivas. Es necesario que la matriz de riesgos sea flexible, incluyendo los procesos y evaluaciones de los riesgos, para diagnosticar la situación actual de la compañía, para ello se requiere que se involucren los departamentos de la empresa: operativos o funcionales. Un buen manejo de ésta herramienta puede dar como resultado una adecuada gestión del riesgo en la entidad.

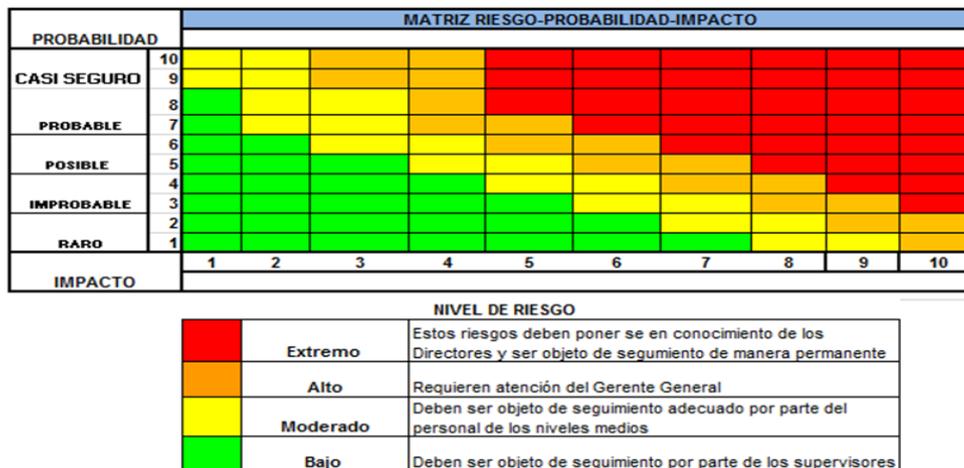


Figura 10. Matriz de riesgo para evaluar los procesos.

Fuente: Mantilla (2008)

2.3.6.1. Los Elementos de la Matriz de Riesgos.

Esta es una herramienta que permite identificar las principales actividades de un negocio, estableciendo riesgos inherentes y su exposición. Los resultados de esta matriz o tabla semáforo, permitirán desarrollar estrategias que protejan a la organización. Una vez que se detectan los riesgos en los procesos, se establece el porcentaje de la probabilidad de ocurrencia e impacto, valorándolos de acuerdo al nivel y recomendando posibles soluciones.

2.3.6.2. Esquemas de fraude.

Los estudios de auditoría forense determinan que los esquemas de fraude son de tres tipos:



Figura 11. Clasificación de los fraudes.

Fuente: Badillo, (2008)

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

2.3.7. Análisis FODA.

Es el análisis tanto interno como externo de la organización, que incluye aspectos como: el mercado, los competidores los recursos disponibles, etc., (Veletanga, 2012).

Según se establezcan estos factores, se podrán relacionar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades, para definir estrategias, como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 3.

Matriz FODA

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO Objetivo: Ataque	Estrategias FA Objetivo: Defensivas
Debilidades	Estrategias DO Objetivo: Refuerzo	Estrategias DA Objetivo: Retirada

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

2.3.7.1. Fortalezas.

Se refiere a los aspectos de ventajas competitivas que puede tener la organización a diferencia de la competencia, (Martínez & Milla, 2012).

2.3.7.2. Oportunidades.

Se refieren a los aspectos potenciales que puede alcanzar la compañía, (Martínez & Milla, 2012).

2.3.7.3. Debilidades.

Se refieren al aspecto interno de la empresa que no ha podido ser controlado, y que impide alcanzar las metas organizacionales, (Martínez & Milla, 2012).

2.3.7.4. Amenazas.

Se refieren al ambiente externo de la empresa, del que no se tiene un control directo, y que afecta al logro de los objetivos (Martínez & Milla, 2012).

2.4.Marco conceptual

- Organización.- Consisten en formaciones sociales y complejas que se componen por individuos y grupos, dotado por una estructura que se comunica a través de una serie de elementos comunicacionales para alcanzar los objetivos, (Jaume A., Romeo D., & Roca P., 2014).
- Organigrama.- Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas. Describe las jerarquías de manera esquemática, (García C., 2014).
- Funciones.- Es la agrupación de diversas tareas que forman parte de un puesto (Torres L. & Jaramillo N., 2014)
- Productividad.- “La productividad es la generación de riqueza en general, y debe estar sustentada por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía con la ecología del planeta, si existe una buena comunicación entre el personal, los procesos fluyen de manera más rápida, se ahorra tiempo e incurre menos errores en cuanto al manejo de la información con lo cual se destina la menor cantidad de recursos en la organización” (López, 2013).

2.5.Marco legal

2.5.1. Leyes Laborales.

Entre las leyes laborales que debe cumplir la empresa Hirometalsa se encuentran la de la Seguridad Social y el Código de Trabajo. El primero trata de la obligatoriedad que tienen los patronos en cuanto a la afiliación de los colaboradores contratados desde el primer día de labores, (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, 2011). Mientras que el Código de Trabajo, regula las actividades realizadas por el trabajador e los aspectos contractuales, remunerativos, de horarios y sanciones, (H. Congreso Nacional, 2013).

2.5.2. Normas contables.

Por otro lado, las normas contables que rigen en la actualidad son las Normas Internacionales de Información Financiera, que son:

“... Un cuerpo único de normas mundiales de contabilidad de elevada calidad y de obligatorio cumplimiento, que llevan a requerir información comparable, transparente y de imagen fiel en los estados financieros para propósitos generales”.

La Norma Internacional de Contabilidad 1, habla acerca de la presentación de los Estados Financieros, en donde se resumen ciertos aspectos para que estos sean comparables tanto a manera interna en la empresa como con otras sociedades de la misma rama, por lo que se establecen las bases para la elaboración de los mismos, su estructura, las revelaciones a exponer en el período contable, etc.

Por otro lado, la Norma Internacional de Contabilidad 2, (2012) se refiere al tratamiento contable de los inventarios, que indica: *“se deben medir al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor”*. El costo de los inventarios se debe establecer por medio del método FIFO, es decir primeras entradas, primeras salidas, o el promedio o ponderado.

Capítulo III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Se aplicó el tipo descriptivo, para especificar las características y diagnosticar la situación general de la compañía y en especial de los inventarios que presentan diferencias significativas en el negocio. Por otro lado, la comprobación se da mediante el modelo explicativo con las conexiones de las variables para obtener una causa del fenómeno que se estudia.

3.2. Enfoque de la investigación.

Se definió el tipo de datos que el investigador toma al momento de realizar un análisis a fin de comprobar si la hipótesis planteada es válida, como un justificativo para emprender una propuesta, por lo tanto de acuerdo a la perspectiva que se tiene sobre el presente trabajo, se identifica el enfoque investigativo está orientado a los datos cualitativos, medidos a través de las sugerencias a encontrar a través de la entrevista al supervisor, que sin un indicador de medición, establecen un criterio sobre los factores que generan el problema.

3.3. Técnicas de la investigación

Se utilizó como técnicas de investigación a la entrevista, debido a su capacidad de consultar sobre falencias en la organización de manera libre, sin que el sujeto investigado se sienta limitado en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados, además esto ayuda a establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas sobre la falta de un control en las operaciones, las cuales traen consigo ineficiencia de las tareas, es decir que el personal sin justificación alguna ejecute sus tareas fuera de tiempos promedios que debe cumplir, lo que significa para la compañía una adición de capital humano o retraso en la entrega de información.

Se empleó la técnica de observación a través de una ficha, a fin de conocer de manera observable las falencias en la administración del talento humano, también identificar algunos criterios que el sujeto investigado pudo omitir o no estuvo dispuesto a referenciar el trabajo de investigación, permitiendo se obtenga información más a fondo sobre el tema tratado.

3.4.Población y muestra

3.4.1. Población.

De acuerdo a la observación sobre la administración del talento humano, se corroboró que laboran 23 personas en la compañía, dividida en diferentes áreas, su forma de trabajo en cuanto a tareas y responsabilidades constituye el objeto de estudio.

3.4.2. Muestra.

En este caso por la poca población, no se requiere de aplicar un muestreo. Para obtener información relevante sobre controles para la compañía, se realiza una entrevista al supervisor de bodega y jefe de planta en el área administrativa, de manera que ellos informen sobre la gestión de la empresa, a fin de conocer sus posibles falencias y con ello corroborar las premisas descritas en la problemática. Se justifica dejar a un lado a los empleados operativos, porque ellos son ejecutores de las tareas y en su diario laboral no intervienen en los controles de la compañía, por lo tanto su opinión sería de poco relevante en el análisis del estudio.

3.5.Resultados de la investigación

El presente apartado de resultados de la investigación se divide en tres elementos, el resultado de la observación, de las entrevistas y finalmente de las herramientas aplicadas, donde los dos primeros se muestra los datos sin procesar, a través de criterios establecidos como base para la creación de una situación actual, mientras que el segundo corresponde a las entrevistas, que se enfoca en un criterio de análisis del punto de vista de dos elementos de la organización en cuyas funciones se establece un manejo del

control, así que les da un criterio válido para tener injerencia en la elaboración de los puntos críticos. Los resultados de este análisis se los muestra a continuación:

3.5.1. Resultados de las entrevistas.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
FORMATO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES DE BODEGA DE
INDUSTRIA HINOJOZA S.A.

NOMBRE: José Moncada

CARGO: Supervisor de Bodega

TIEMPO EN EL CARGO: cuatro años

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

En la compañía llevo ejerciendo el cargo de supervisor de bodega a partir cuatro años.

2. ¿Cuáles son sus funciones en la bodega? Explíquelos

Controlar el tema del inventario, corroborar que las solicitudes de despacho estén autorizadas por la cargo competente a través de un correo, en el cual detalla el tipo de inventario que desea obtener, del mismo modo verifico que todos los artículos que entran a bodega guarden similitud con las órdenes de pedido, realizando un conteo físico y luego ingresarlo al sistema, finalmente realizo inventarios de manera esporádica, no siempre, debido a que las labores que realizo diariamente no me generan tiempo para establecer un control total de la bodega.

3. ¿Tiene manuales de procesos y procedimientos de trabajo?

No dispongo de un manual de procesos y procedimiento del trabajo, esto evita que tenga una guía de cómo realizar mi trabajo, generando que realice las cosas de manera empírica, proponga más control, algo que me representa un peligro, ya que desconozco cómo seré evaluado en el futuro.

4. ¿Entrega algún tipo de reporte a su jefe? ¿De qué? ¿Con qué frecuencia?

Realizo mi entrega al jefe del área y al departamento de ventas, que me solicitan de manera diaria mi stock para una posterior venta, sin embargo la mayoría de los artículos son datos a nivel contable, requiero establecer un control a través de un conteo físico para estar seguro sobre la existencia de aquel artículo.

5. ¿Cuándo recibe materiales del proveedor, usted registra algún tipo de información? ¿menciónela?

No ingreso información directa en el sistema, lo que procedo a realizar es verificar si el detalle de la factura es compatible con los productos que recibo por parte de ellos, necesito una capacitación en cuanto a códigos que se manejan en el inventario, ya que muchos productos son semejantes entre sí, pero que al momento de analizarlos de manera detallada discrepan entre ellos, eso produce confusión al momento de realizar un control.

6. ¿Revisa todos los productos que ingresan a Bodega? ¿qué revisa?

Si, reviso que los mismos se encuentren en buen estado, además los coloco en lugares donde se evite que sean sujetos a daños, provocando de esta manera posibles incidentes en cuanto a deterioros que pueden ser descontados a través de mi remuneración. Sin embargo considero que la compañía debe establecer un manual que promueva el tratamiento de los inventarios, para que bajo su propia técnica se corrobore si existe una negligencia del usuario o tal vez se promueva un desperfecto generado por la inconsistencia del producto.

7. ¿Cuándo hay alguna inconformidad, qué acción toma?

Trato de evidenciar la solicitud del pedido, donde se me indica la entrega del producto en el tiempo y condiciones descritas, además reviso que la mercadería que sale de bodega está en buenas condiciones, en caso de alguna inconformidad, solicito un justificativo por medio escrito sobre los problemas que el usuario tiene al no recibir el producto.

8. ¿En qué unidad de medida transportan los materiales?

Generalmente utilizamos la unidad como medida, luego se acopla de acuerdo a la consistencia del producto, envase o forma de presentación, en ocasiones tomo como referencia la unidad que maneja el proveedor para registrarla en el inventario.

9. ¿Cómo sabe dónde colocar los materiales?

Si, detecto zonas sobre las cuales puede comprometer la calidad del producto, para evitar posibles daños en la mercadería.

10. ¿Cómo sabe cuándo hay que reponer inventarios?

De manera empírica aprendí por mi experiencia en el manejo de inventarios, aquellos productos, que tienen mayor rotación, colocándolos en zonas más cercanas a la puerta de la bodega, mientras los artículos de menor compra los coloco al fondo de la habitación.

11. ¿Cómo sabe dónde se encuentran los productos?

He colocado debajo de cada estantería un nombre del producto, lo cual me permite identificar la característica del producto y tomarlo rápidamente cuando otro departamento lo solicite. Actualmente no dispongo de una herramienta que me facilite tarea de ordenar los productos, por lo tanto sigo utilizando mi experiencia en determinar los productos que mayor rotación tienen en la compañía.

12. ¿Ud. realiza inventarios físicos de bodega? Con que frecuencia? ¿Cómo los hace?
Últimamente he realizado inventarios físicos de bodega una vez al mes, los fines de semana, con autorización previa de mi jefe, porque es un tiempo sobre el cual hay menos movimiento, permitiéndome verificar el estado con el cual permanece en bodega, además de identificar mediante un informe sobre posibles daños encontrados en el producto.

13. ¿Ha propuesto mejoras para las operaciones de la bodega? ¿Cuáles? ¿Se las implementó? ¿Por qué?

Considero que es necesario realizar una mejora en procesos de la bodega, principalmente en el tipo de respaldo que se debe manejar a la entrega y recepción de la mercadería, porque esto ayuda a evitar problemas en el futuro. A través de mis reportes, lo he puesto a consideración de la gerencia general, como herramientas para mantener un control de inventario, facilitando el manejo para la nueva persona que en el futuro maneje la bodega.

14. ¿Maneja un presupuesto para las operaciones de la bodega? ¿Propio o impuesto por la gerencia?

El presupuesto que se maneja es autorizado exclusivamente por la gerencia, sin embargo considero que se ha cambiado de acuerdo a las necesidades operativas de la compañía. Considero importante que todos los meses, se evalúe el presupuesto, ya que muchos despachos se han perdido por la falta de stock en los requerimientos de los clientes.

15. ¿Qué reportes de desempeño de la bodega le reporta a la Gerencia? ¿Qué cree que evalúan? ¿Cuáles han sido los resultados?

Considera que se debe cuantificar la cantidad de artículos que se manejan, porque ocasionan demoras de tiempo, además cargas de trabajo porque se llevan a cabo dos procesos que se requiere supervisar constantemente, el primero que es la recepción de la mercadería, en donde se identifica si los criterios expuestos en la factura son acordes a lo recibido de manera física y el segundo corroborar que se entrega lo dispuesto en la orden de pedido, garantizando que los materiales entregados están en buenas condiciones.

Una vez obtenido los datos de la entrevista del supervisor se procede a obtener los datos del jefe de planta, como persona que evalúa la calidad del trabajo de bodega en cuanto al tema de la entrega a tiempo del material.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
FORMATO DE ENTREVISTA PARA JEFE DE PLANTA Y
SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN
INDUSTRIA HINOJOZA S.A.

NOMBRE: Luis López

CARGO: Jefe de Planta

TIEMPO EN EL CARGO: cinco años

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Llevo aproximadamente cinco años trabajando como jefe de planta en la compañía.

2. En sus funciones diarias, ¿cuáles son las relacionadas con la bodega de materiales?

Explíquelas

Técnicamente solicito material a la bodega cuando mis operarios informan que los materiales están por agotarse, sin embargo he obtenido retrasos en mi gestión porque a veces este no se encuentra en bodega, no tengo injerencia en determinar los tiempos que se deben adquirir el producto, es parte de la gestión que debe realizar el departamento de compras, sin embargo considero que no existe una comunicación eficaz en torno a la coordinación en la adquisición de inventarios.

3. ¿Existe algún procedimiento para la correcta solicitud de materiales a bodega? ¿En qué consiste?

Emito una orden de pedido a bodega, quien me informa las cantidades existencias de manera contable, pero he tenido casos que esta información es errónea, por lo tanto recomiendo que se lleven a cabo procesos encaminados a controlar la gestión de compras y a mantener actualizado los saldo de los inventarios a nivel de contabilidad.

4. ¿Tiene inconvenientes durante la solicitud de materiales de trabajo a Bodega?
Enumérelos y explíquelos

Entre los inconvenientes más relevantes se tiene:

- La falta de similitud entre los saldos contables y físicos.
- La falta de capacitación de contabilidad para el manejo de las cuentas contables por parte del inventario.
- Falta de manuales de procedimientos para solicitar inventario.
- Falta de documentos aprobados por la organización para solicitar pedidos a bodega.
- Falta de procedimientos a reportar posibles inconvenientes en el tema de inventario dañado.

5. ¿Hace devoluciones de materiales a la bodega? ¿Por qué motivos?

Principalmente se procede la entrega de materiales por la falta de características de acuerdo a lo solicitado o porque existe inventario en malas condiciones.

6. ¿De qué manera afectan los problemas relacionados con la bodega y el déficit de stock de inventarios a la producción?

Retrasos en el trabajo, porque todo se encuentra de manera coordinada tanto en tiempos como en la manera de distribución de trabajo, no solamente los operativos reducen su carga laboral, sino que se compromete con otro departamento que es las ventas.

7. ¿Lleva indicadores de producción? ¿menciónelos?

No, actualmente no tengo indicadores de productos, porque me han realizado una evaluación sobre mi gestión.

8. ¿Genera Ud. algún informe a sus superiores en donde reporta los inconvenientes relacionados con los problemas de bodega? ¿con que frecuencia?

Realizo un correo sobre todas las novedades que han incurrido sobre la solicitud y entrega de información a otros departamentos, para que quede constancia sobre inconvenientes o problemas que han afectado mi gestión en el momento que cualquier autoridad de la compañía evalúe mi trabajo.

9. ¿Se toman acciones correctivas cuando reporta problemas con la solicitud de materiales a Bodega o déficit de inventarios?

Difícilmente, la falta de un departamento que se encargue de llevar a cabo una revisión de las políticas y procedimientos, evita que exista un correctivo o retroalimentación sobre los inconvenientes presentados en la empresa.

3.5.2. Resultados de la observación.

Tabla 4.

Ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN		
DESCRIPCIÓN	SÍ NO	OBSERVACIONES
¿Existe una segregación de funciones adecuada, de tal manera que no existe un conflicto de interés en el desarrollo de las actividades?	x	Muchos puestos de trabajo no tienen definidas sus funciones, por lo que comparten actividades, generando retrasos en el ingreso de la información.
¿El jefe administrativo realiza revisiones sorpresas para determinar faltantes o sobrantes en los inventarios?	x	Se realizan tomas físicas del inventario y se informan las diferencias.
¿Se han presentado diferencias entre los saldos del libro bancos y los estados financieros que no han podido ser justificadas?	X	Muchas veces por la carga operativa no se han podido revisar las diferencias de la conciliación bancaria previo al cierre de los estados financieros, pero luego son verificadas por el Contador
¿Se han presentado dentro de la contabilidad valores faltantes en el inventario?	X	Actualmente los valores están designados en una cuenta de activos y están en espera para una revisión
¿El personal contable y administrativo dentro de sus contratos de trabajo, tienen alguna cláusula para confidencialidad de la información?	X	No es necesario para la actividad que se realiza
¿La compañía tiene procedimientos para detectar la existencia de activos u otro tipo de inventarios en exceso, dañados u obsoletos?	X	No existen procedimientos
¿El departamento contable participa del cierre de los estados financieros con la revisión integral de las cuentas de balance?	X	No hay un departamento contable como tal, solo el contador que prepara la información

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Tabla 5.

Check list o cédula de divulgaciones de la observación.

DESCRIPCIÓN	NO	SÍ
Aspectos tributarios al día		X
Aspectos laborales al día		X
Funciones segregadas	X	
Arqueos de caja sorpresivos	X	
Inventario de activos y otros mensuales	X	
Estados financieros con información actualizada	X	
Procedimientos para registrar la salida de equipos	X	
Activos asegurados	X	
Seguridades para el ingreso a la empresa		X
Niveles de supervisión		X
Monitoreo de las actividades del personal	X	

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

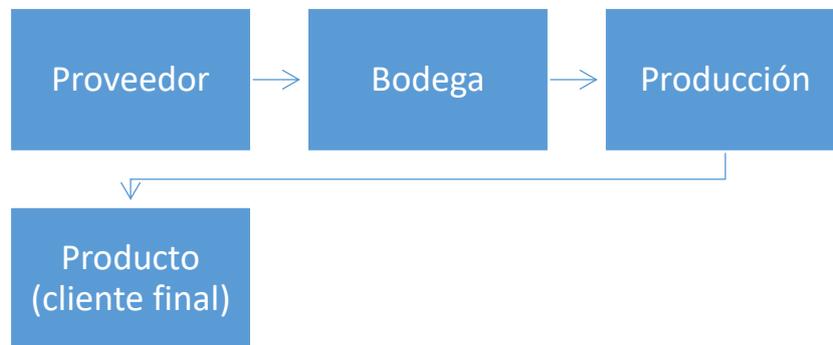


Figura 12. Ruta crítica de los inventarios actual.

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

3.5.3. Resultados de la matriz de riesgos.

La tabla semáforo, determina el riesgo de acuerdo a la coloración: verde para el riesgo bajo, amarillo para el riesgo medio, naranja para el riesgo alto y rojo para el riesgo extremo.

Tabla 6.

Color del nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO		
Bajo	1 - 15	
Medio	16- 29	
Alto	30- 59	
Extremo	> a 60	

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Para medir el nivel de riesgo de las actividades en la organización, se ha establecido una numeración de acuerdo a la observación calificando del 0 al 10 la probabilidad de ocurrencia y el impacto, en donde se han determinado los siguientes esquemas que podrían darse en Hirometalsa:

- Sustracción de efectivo
- Falsificación de cheques
- Robo de inventarios
- Jineteo de Fondos
- Ventas ficticias para obtener comisiones
- Ventas sin comprobante para sustracción de efectivo
- Ventas al contado registradas como crédito
- Duplicidad en la factura de compras
- Convenios con proveedores

Tabla 7.

Riesgos detectados en las actividades.

Proceso	Área	Riesgo de Fraude	Código	Factor de Fraude	Probabilidad	Impacto	Resultado	NIVEL RIESGO
1	Efectivo y Bancos	Sustracción de efectivo	R01	Oportunidad	9	9	81	EXTREMO
2	Efectivo y Bancos	Falsificación de cheques	R02	Oportunidad	8	9	72	EXTREMO
3	Inventarios	Robo de inventarios	R03	Oportunidad	8	7	56	ALTO
4	Ventas y Cuentas por Cobrar	Jineteo de Fondos	R04	Oportunidad / Racionalización	8	9	72	EXTREMO
5	Ventas y Cuentas por Cobrar	Ventas ficticias para obtener comisiones	R05	Oportunidad	7	6	42	ALTO
6	Ventas y Cuentas por Cobrar	Ventas sin comprobante para sustracción de efectivo	R06	Oportunidad	9	7	63	EXTREMO
7	Ventas y Cuentas por Cobrar	Ventas al contado registradas como crédito	R07	Oportunidad	9	7	63	EXTREMO
8	Compras y Cuentas por Pagar	Duplicidad en la factura de compras	R08	Oportunidad	5	7	35	ALTO
9	Compras y Cuentas por Pagar	Convenios con proveedores	R09	Incentivo	6	7	42	ALTO
							58	NIVEL DE RIESGO

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Para el R01, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad con una probabilidad de ocurrencia de 9/10 e impacto de 9/10 debido a las condiciones actuales sobre las cuales se realiza el proceso de cobranza y manejo del efectivo.

Para el R02, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad con una probabilidad de ocurrencia de 8/10 e impacto de 9/10 debido al manejo indebido de los cobros de la empresa.

Para el R03, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad con una probabilidad de ocurrencia de 8/10 e impacto de 7/10 debido a que no se gestiona de manera adecuada los inventarios, presentándose altas cantidades de faltantes y pérdidas económicas.

Para el R04, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad y la racionalización, con una probabilidad de ocurrencia de 8/10 e impacto de 9/10 por la baja supervisión de las actividades del personal.

Para el R05, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad, con una probabilidad de ocurrencia de 7/10 e impacto de 6/10 por la presión de los vendedores para generar ingresos.

Para el R06, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad, con una probabilidad de ocurrencia de 9/10 e impacto de 7/10 debido al descontrol de las actividades, en donde muchas personas tienden a manipular las cobranzas y el efectivo que ingresa a la caja.

Para el R07, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad, con una probabilidad de ocurrencia de 9/10 e impacto de 7/10 debido a la mala segregación de funciones en donde no hay control de la cartera por cobrar.

Para el R08, se ha definido que el factor de fraude es la oportunidad, con una probabilidad de ocurrencia de 5/10 e impacto de 7/10 y R09, se ha definido que el factor de fraude es el incentivo, con una probabilidad de ocurrencia de 6/10 e impacto de 7/10, debido a que el personal podría entrar en colusión con los proveedores para obtener beneficios personales.

Se considera que el riesgo alto y extremo tendría un impacto negativo en el crecimiento de la empresa:

Tabla 8.

Matriz de riesgo probabilidad e impacto.

Probabilidad		MATRIZ RIESGO-PROBABILIDAD-IMPACTO									
Casi seguro	10										
	9						R06 R07			R01	
Probable	8						R03			R02 R04	
	7						R05				
Posible	6						R09				
	5						R08				
Improbable	4										
	3										
Raro	2										
	1										
IMPACTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		0 - \$2000		\$2000 - \$4000		\$4000-\$6000		\$6000-\$8000		\$8000-\$10000	

Fuente: Observación de campo.

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Tabla 9.

Clasificación de los riesgos y exposición de los mismos con recomendaciones.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y EXPOSICIÓN DE LOS MISMOS, RECOMENDACIONES								
No.	Área	Riesgo de Fraude	Código	Nivel de Riesgo combinado	Elemento al que corresponde el riesgo	Consecuencias de la materialización del riesgo	Exposición al riesgo (Controles con los que cuenta la empresa)	Conclusiones/Recomendaciones
1	Efectivo y Bancos	Sustracción de efectivo	R01	EXTREMO	Oportunidad	Jineteo de efectivo así como sustracción de efectivo por la baja supervisión	La empresa no posee un manual de funciones, existen escenarios en los que se podría cometer una sustracción de efectivo. Por lo tanto deducimos que los controles de área son débiles.	1) Revisar diariamente los arqueos de cajas y sus firmas correspondientes. 2) Revisar conciliaciones bancarias y analizar sus partidas conciliatorias 3) Segregar cuentas bancarias de acuerdo a sus funciones (pagos, cobros etc) 4) Implementar proceso y política de manejo de efectivo 5) Implementar proceso en el que se cruce el efectivo recibido con el depositado
2	Efectivo y Bancos	Falsificación de cheques	R02	EXTREMO	Oportunidad	La falta de conciliaciones bancarias puede crear un ambiente de oportunidad para que la persona que tenga acceso a los cheques o cuentas de la empresa alteren la documentación de los cheques	No tienen políticas	Supervisar al encargado de realizar las conciliaciones bancarias y revisar constantemente la página del banco para verificar el saldo de la cuenta
4	Ventas y Cuentas por Cobrar	Jineteo de Fondos	R04	EXTREMO	Oportunidad / Racionalización	La persona encargada de la caja fuerte tiene la oportunidad de tomar dinero entregado por los clientes con el fin de gastarlo en cosas personales, luego cobra a otro cliente y repone lo que cogió alterando de manera significativa a los saldos de la compañía	No se segrega de manera adecuada las funciones del área administrativa	No darle la clave de acceso a la misma persona que receipta el pago de los clientes sobre todo si es en efectivo
6	Ventas y Cuentas por Cobrar	Ventas sin comprobante para sustracción de efectivo	R06	EXTREMO	Oportunidad	Se facilita la sustracción de dinero por venta de sin factura o ricket de caja	La compañía no ha desarrollado políticas de control para mitigar este tipo de riesgo, por lo tanto es vulnerable	1)Supervisar la cuenta caja y bancos 2) Mensajes en las áreas que especifique que al no entregar factura venta ser gratis
7	Ventas y Cuentas por Cobrar	Ventas al contado registradas como crédito	R07	EXTREMO	Oportunidad	Permite sustraer el dinero cobrado en caja	La complicidad en colusión que puede existir entre el personal puede causar que se ingresen facturas pagadas al contado como crédito	Implementar niveles de aprobaciones de crédito en el sistema y supervisar a quien realiza esta labor de manera constante.
3	Inventarios	Robo de inventarios	R03	ALTO	Oportunidad	Un inventario que es propenso a la venta o consumos para uso personal de los empleados, lo que genera una pérdida en la compañía de uno de los rubros más importantes del giro del negocio.	No poseen políticas antifraudes	Llevar un control de consumos de materiales e insumos de la bodega con la firma del responsable que los usa. Establecer políticas de consumo para cada uno de los inventarios.
5	Ventas y Cuentas por Cobrar	Ventas ficticias para obtener comisiones	R05	ALTO	Oportunidad	Poder facturar a clientes ficticios para obtener un beneficio como comisiones y bonos genera un perjuicio para la empresa.	La compañía no cuenta con políticas que contemplen multas a los empleados por anulación de facturas.	Supervisar el proceso de las ventas de manera adecuada
8	Compras y Cuentas por Pagar	Duplicidad en la factura de compras	R08	ALTO	Oportunidad	Aprovechar el retraso en el ingreso de las facturas y soportes para en complicidad con el proveedor ingresar dos facturas por el mismo concepto con el objetivo de recibir una comisión, se da por la oportunidad de ambiente de control	La carga laboral muchas veces impide que el contador revise de manera adecuada el ingreso de las facturas	Segregar funciones de manera adecuada, a fin de que exista una persona que haga el seguimiento adecuado de las facturas de inventarios que son las más fuertes.
9	Compras y Cuentas por Pagar	Convenios con proveedores	R09	ALTO	Incentivo	Elegir y negociar con un proveedor que me favorezca monetariamente se lo considera como un incentivo para el comprador a cometer fraude. Siendo este proveedor probablemente el que no tenga la mejor oferta	No existe una política sobre esto	Analizar semestralmente una muestra de proveedores para verificar si en efecto los proveedores cumplen con las políticas globales para ser seleccionado en la compañía, y evitar intereses personales de por medio.

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

3.5.4. Conclusiones de las herramientas aplicadas.

Con relación a la entrevista del supervisor:

- Existen falencias en el control de inventarios, no hay políticas a delimitar tiempos para realizar conteo físico.
- No existen formatos previamente establecidos para describir el manejo del inventario en tema de faltantes o descripción de desperdicios.
- No existe una capacitación por parte de la persona que controla el inventario en el tema de ingresar información al sistema
- El área de contabilidad no ha realizado un informe que notifique a la gerencia de los faltantes, provocando que la información en reportes económicos sea errónea.
- No existe una capacitación que le permita diferenciar al encargado de bodega el tipo de características de productos y el tipo de caducidad del mismo.
- No existe un programa que determine el tiempo exacto de los pedidos.
- La falta de coordinación entre los operativos de bodega, hace imposible que se realicen trabajos de conteo físico.

Con relación a la entrevista del jefe de planta:

- Indica que existen problemas en el abastecimiento de inventario, muchos productos que se reflejan de manera contable discrepan de su conteo físico.
- La información errónea ha provocado retrasos en el trabajo.
- No existe un proceso que determine el responsable a quien acudir cuando se entrega un producto erróneo.
- La falta de métodos para determinar un inventario de seguridad, provoca retrasos en las operaciones de la planta.

Con relación a la ficha de observación:

- Es evidente que la falta de procesos establecidos no determina las responsabilidades de cada uno de los empleados del área administrativa.
- La carencia de procedimientos y técnicas para realizar un conteo físico, evita que exista una metodología adecuada para aplicar al control de los inventarios.

- Los límites en la gestión administrativa, evitan detectar los responsables del retraso en la planta, ya que la bodega depende de los requerimientos que realice compras, estos a su vez de los informes que emita ventas y de los niveles de producción de la planta, evitando que se definan los actores que decidan sobre qué tipo de material comprar, tiempos y cantidades de los mismos.

3.6. Análisis situacional

3.6.1. FODA.

Tabla 10.

Análisis FODA

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Personal con perfiles adecuados para cada puesto del organigrama	Sector metalmecánico y metalúrgico en crecimiento
2 Experiencia en la elaboración de carrocerías	Nuevas leyes para emprendedores que permiten acceder a beneficios tributarios
3 Infraestructura y tecnología avanzada para la construcción de carrocerías	Ferias organizadas por ProEcuador para promover la industria local
4 Apalancamiento de capital de trabajo	Aranceles y tasas que protegen a la industria local y evitan la importación de productos similares o sustitutos
5 Supervisión directa de los propietarios del negocio	Capacitaciones en relación al manejo contable y tributario del negocio por parte de las Cámaras de Comercio e Industrias
DEBILIDADES	AMENAZAS
1 La empresa no posee un manual de funciones, políticas y procedimientos.	Competencia con mayor experiencia en el campo de la metalurgia y metalmecánica
2 Las actividades del personal no se encuentran segregadas correctamente	Competencia con mejor apalancamiento con clientes y proveedores
3 Ausencia de controles que mitiguen los riesgos	Competencia con mejores condiciones económicas y capacidad financiera
4 Ausencia de sanciones al personal por errores	Marco jurídico que no le permite un crecimiento significativo a las empresas pequeñas
5 Ausencia de bases de datos de proveedores calificados	Burocracia para la participación como proveedores en el sector público

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Tabla 11.

Análisis FOFA – DODA

Estrategias FO - Objetivo: Ataque	Estrategias FA - Objetivo: Defensivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar los servicios a través de nuevos canales de comunicación 2. Establecer nuevas políticas de crédito y cobranzas para conseguir apalancamiento con clientes. 3. Diseñar estrategias de fidelización con los clientes con promociones y nuevos servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar la seriedad y cumplimiento de la empresa por medio de su imagen corporativa. 2. Mostrar la transparencia de las actividades por medio del cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control. 3. Orientar los resultados al crecimiento institucional por medio de la RSE.
Estrategias DO - Objetivo: Refuerzo	Estrategias DA - Objetivo: Retirada
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los perfiles para cada cargo creado dentro de la empresa. 2. Mantener la supervisión de las áreas que presentan mayor exposición al riesgo. 3. Optimizar los procesos de producción por medio de la aplicación de flujos de actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer nuevas alianzas estratégicas con proveedores de la industria. 2. Planificar la estructura financiera a fin de optimizar recursos para reinvertir en la empresa. 3. Trabajar de acuerdo a lo establecido en el marco legal vigente, considerando los aspectos que requieran para evidenciar un crecimiento del negocio.

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Capítulo IV

**PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE
INVENTARIOS PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S. A**

HIROMETALSA S. A

**MANUAL DE PROCESOS,
PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.**

2019

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE PROCESOS

4.1. Título de la propuesta

- Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A.

4.2. Desarrollo de la propuesta

4.2.1. Misión.

Empresa dedicada a la fabricación de carrocería con personal experto generador de nuevas ideas, comprometidos con el mejoramiento continuo que permita obtener y mantener la calidad en los productos garantizando la satisfacción plena de los clientes.

4.2.2. Visión.

Convertirse en la empresa líder en el mercado nacional, satisfaciendo las necesidades de los clientes en cuanto a servicio y calidad, contando con el mejor talento humano, comprometido e innovador y fomentando actividades que ayuden a mantener el medio ambiente.

4.2.3. Procesos y procedimientos para Hirometalsa S. A.

4.2.3.1. Proceso de compra de inventario.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Compra de inventario

DEPENDENCIA: Administrativa - Financiera

Participantes: Asistente de compras, Proveedor y Bodeguero

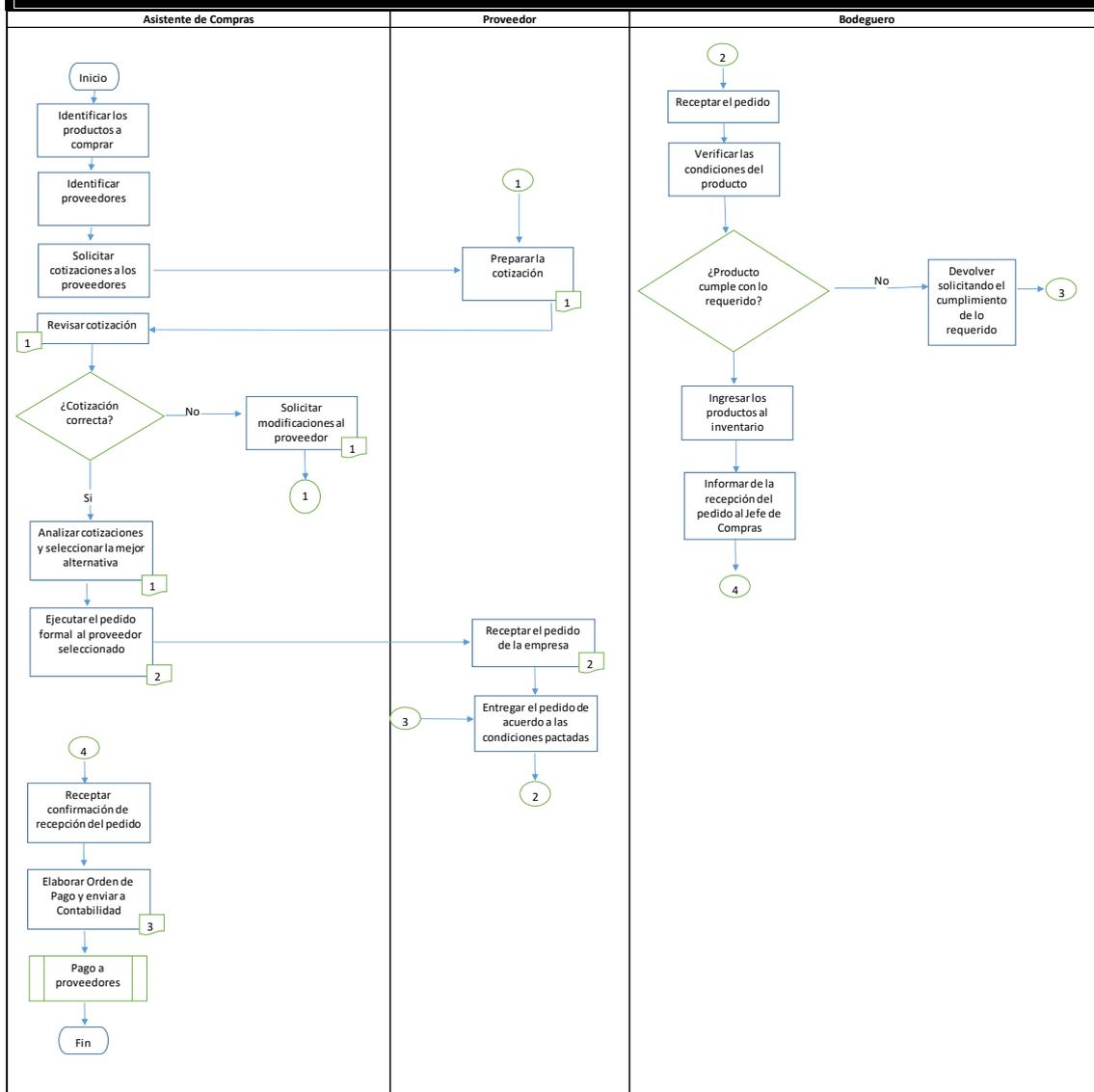


Figura 13. Proceso de compra de inventarios.

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE INVENTARIO

El procedimiento para la adquisición de los inventarios inicia de la siguiente manera:

- El asistente de compras identifica los productos a comprar de acuerdo al informe de contabilidad elaborado una vez que se ha efectuado la toma física.
- Se encarga de identificar a los posibles proveedores que dispongan de los productos que se requieren.
- Solicita cotizaciones a los proveedores.
- Los proveedores se encargan de elaborar la cotización de acuerdo al requerimiento del Asistente de Compras.
- El Asistente de Compras revisa las cotizaciones elaboradas por los proveedores, verificando precios y especificaciones de los productos. En caso de no encontrarse lo requerido se solicita cambios al proveedor.
- Analiza las cotizaciones y selecciona la mejor opción en cuanto a precios y calidad.
- Envía el pedido formal al proveedor con base en la cotización.
- El proveedor receipta el pedido de la compañía y procede a despachar los solicitados por el Asistente de Compras.
- El bodeguero posee una copia de la orden de pedido enviada al proveedor y se encarga de recibir el producto, verificando las condiciones en las que llega.
- Determina si se encuentra de acuerdo a lo estipulado en la orden, si es así ingresa los productos al inventario, informando al Asistente de Compras, Jefe Administrativo – Financiero y al Jefe de Producción y Operaciones; caso contrario lo devuelve pidiendo cambios al proveedor.
- El Asistente de Compras receipta la confirmación de ingreso de los productos al inventario y valida en el sistema la información física.
- Elabora la orden de pago y envía al Contador para el proceso de pago a proveedores.

POLÍTICAS DE COMPRA DE INVENTARIO

Como política para la compra de inventarios se tiene que:

- Es responsabilidad del Asistente de Compras mantener vigente y actualizada una base de datos de proveedores calificados por la Gerencia para la adquisición de los productos.
- Es responsabilidad exclusiva del encargado de la bodega informar sobre el estado de los productos que se mantienen en el inventario para su respectivo cambio, reposición o baja.
- El Bodeguero no podrá eliminar ningún material que se encuentre en mal estado, sólo lo hará con la debida autorización de la Gerencia y con previa notificación al Contador.
- Los correos electrónicos enviados por el Asistente de Compras a los proveedores para solicitar productos, cotizaciones, etc., se copiarán automáticamente al mail del Jefe Administrativo – Financiero.

4.2.3.2. Proceso de ventas.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Cliente, Contador, Asistente de ventas y facturación, Jefe Administrativo Financiero

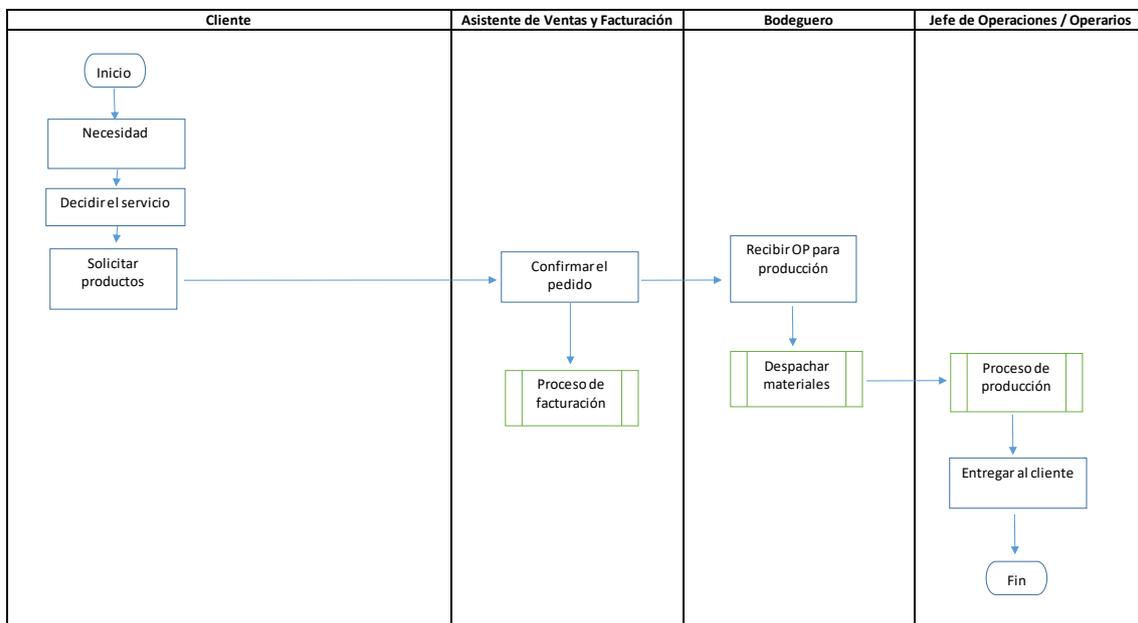


Figura 14. Proceso de ventas

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.2.1. Procedimiento de ventas.

PROCEDIMIENTO DE VENTAS

El procedimiento de ventas se presenta de la siguiente forma:

- El cliente presenta una necesidad relacionada con sus operaciones, ya sea la adquisición de una nueva carrocería, plataforma o servicio de mantenimiento.
- Decide contratar el servicio de Hirometalsa y los solicita al asistente de ventas y facturación.
- El asistente de ventas procede a realizar el proceso de facturación, mientras que envía la orden de pedido al Bodeguero con copia al Jefe de Producción.
- El bodeguero despacha los materiales necesarios para la elaboración del producto que consta en la orden de pedido.
- El Jefe de Operaciones recibe el producto y entrega a los operarios para el proceso de producción.
- Finalmente, una vez terminado es entregado para despachar al cliente.

4.2.3.2.2. Políticas de venta.

POLÍTICAS DE VENTA

Como política para la venta de productos o servicios se tiene que:

- Es responsabilidad del Asistente de Ventas tomar el pedido del cliente según lo requiera y con las especificaciones exactas para la elaboración del producto o servicio.
- Los correos electrónicos enviados por el Asistente de Ventas a los clientes se copiarán automáticamente al mail del Jefe Administrativo – Financiero y Contador.
- No podrá ser entregado al cliente ningún producto pendiente de facturación.
- Es responsabilidad del Asistente de Ventas llevar un control de la cartera de cobros con corte al 31 de cada mes, que será entregado a contabilidad durante los primeros cinco días del mes siguiente, para el respectivo cruce de información con el sistema contable.

4.2.3.3. Proceso de producción.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Producción
DEPENDENCIA: Producción y Operaciones
Participantes: Bodeguero, Jefe de Operaciones y Operarios

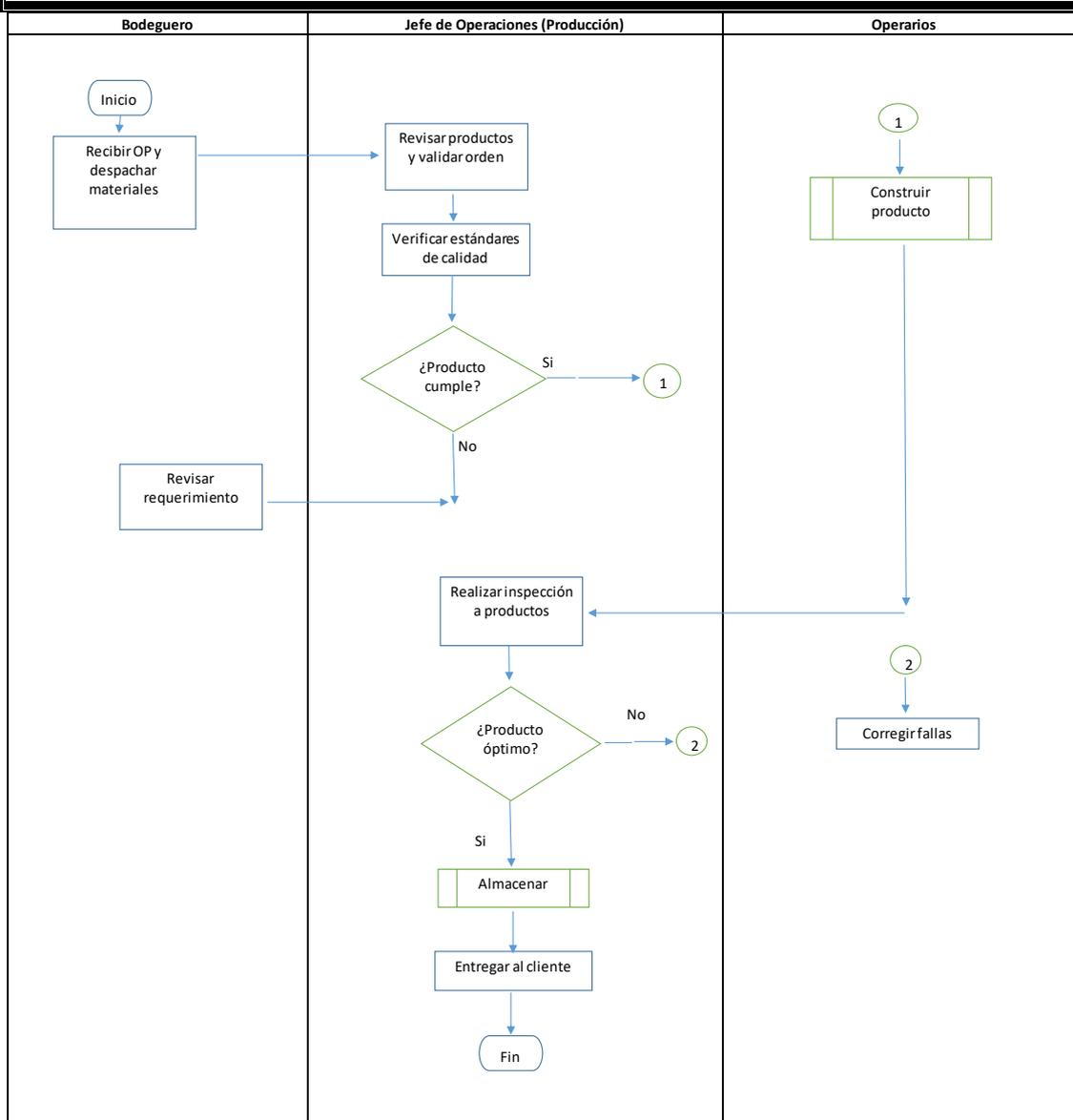


Figura 15. Proceso de producción

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.3.1. Procedimiento de producción.

PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN

El procedimiento para el departamento de producción es el siguiente:

- El Bodeguero recibe la orden de pedido del Asistente de Ventas y Facturación vía correo electrónico.
- Procede a realizar el despacho de los materiales según el requerimiento.
- El Jefe de Operaciones es el encargado de recibir los productos y validar que se encuentren en la orden de pedido.
- Posteriormente verifica que los productos cumplan con lo necesario para armar lo requerido por el cliente.
- Si cumplen, los operarios procesan el pedido, si no cumplen se regresa la orden al bodeguero para que se revise el requerimiento.
- Una vez que se encuentran aprobados los materiales, los operarios proceden a la construcción del producto.
- Luego pasa a la inspección por parte del Jefe de Producción, quien los revisa y si el producto no es óptimo a devolver a los operarios para las correcciones de las fallas, si es óptimo se procede a almacenar hasta el retiro por parte del cliente finalizando el proceso.

4.2.3.3.2. Política de producción.

POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Como política para la producción de bienes o prestación del servicio se tiene que:

- El Jefe de Producción será el responsable de validar la calidad del trabajo realizado por parte de los operarios.
- Los operarios deben realizar un informe del uso de los materiales entregados e indicar la cantidad de desperdicios por pedido que será entregado al Contador.

4.2.3.4. Proceso de facturación.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Facturación
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Cliente, Contador, Asistente de ventas y facturación, Jefe Administrativo Financiero

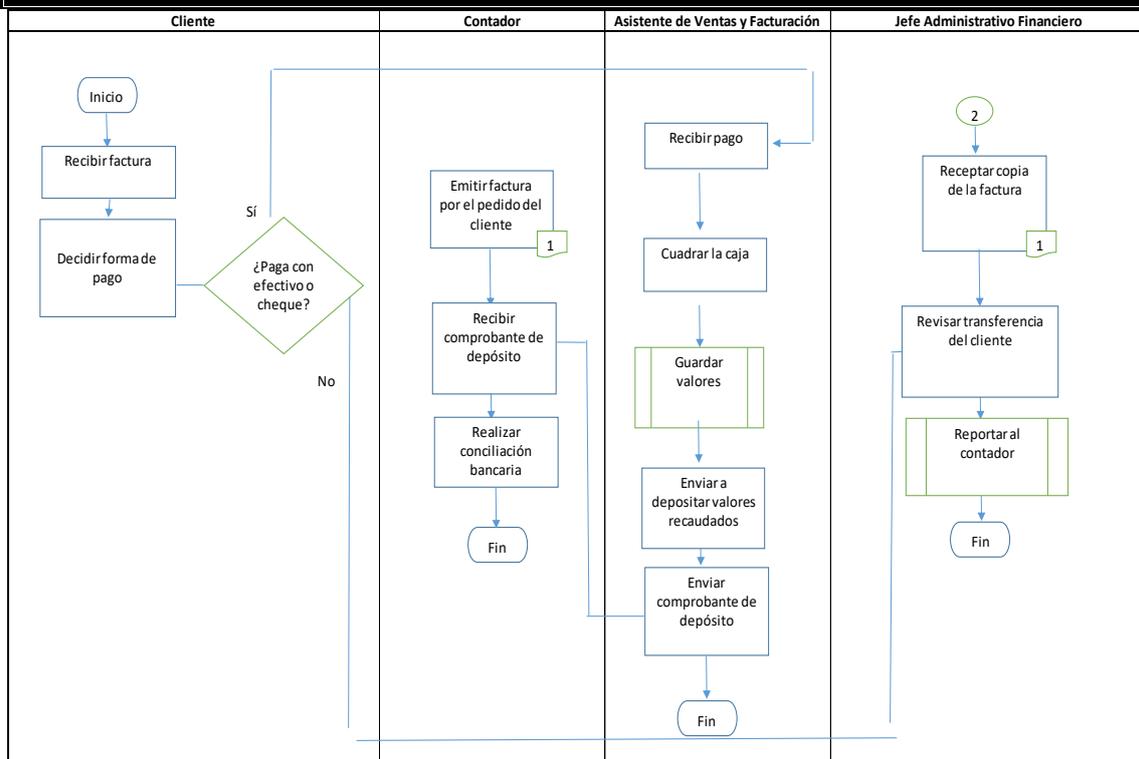


Figura 16. Proceso de facturación

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.4.1. Procedimiento de facturación.

PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN

El procedimiento para la facturación del producto o servicio es el siguiente:

- Contabilidad recibe una copia de la orden de pedido y procede a costear para emitir la correspondiente factura que se entregará al Asistente de Ventas y Facturación.
- El cliente recibe la factura por parte del Asistente de Ventas, esto es antes de iniciar con el requerimiento.
- Decide su forma de pago si es efectivo, cheque o transferencia.
- Si el pago es con efectivo, quien realiza la cobranza del mismo es el Asistente de Ventas, quien luego cuadra la caja y guarda los valores en la caja fuerte. Posteriormente los envía al depósito y Contabilidad recibe la copia del mismo para su conciliación bancaria.
- Si por el contrario es con transferencia el Jefe Administrativo es quien valida la transferencia del cliente en las cuentas bancarias y reporta a Contabilidad.

4.2.3.4.2. Políticas de facturación.

POLÍTICAS DE FACTURACIÓN

Como políticas de facturación se tiene que:

- La orden de pedido no podrá pasar más de 24 horas sin facturar.
- La Asistente de Ventas y Facturación es la custodia de los valores en efectivo por lo que se encontrará sujeta a la realización de arqueos de caja sorpresivos, en caso de encontrarse faltantes estos deberán ser repuestos en un máximo de 24 horas, sin perjuicio de recibir un memorandum con copia al Ministerio de Trabajo por la falta cometida.
- Los valores recaudados hasta las 16h00 deberán ser enviados al depósito a las 08h00 del día siguiente.
- Es responsabilidad del Asistente de Facturación enviar los comprobantes de depósito al Contador para su respectivo registro en el sistema.

4.2.3.5. Proceso de toma física de inventarios.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Toma física de inventarios
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Contador, Bodeguero

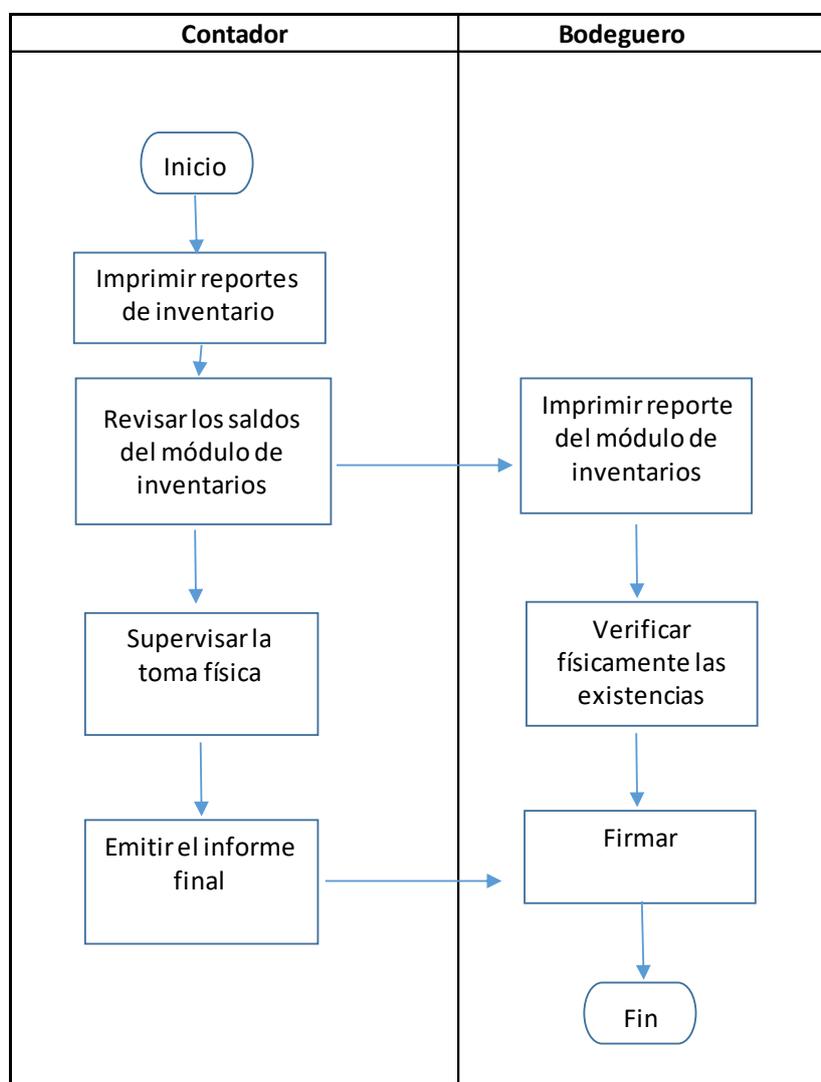


Figura 17. Toma física de inventarios

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.5.1. Procedimiento de toma física de inventarios.

PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO

- El Contador imprime los reportes de consulta del módulo de inventarios, también baja los movimientos de la cuenta contable y los compara.
- El Bodeguero imprime su reporte del módulo de inventarios y comienza la toma física con la supervisión del Contador y Jefe de Producción.
- Contabilidad emite un informe sobre las diferencias encontradas.
- Los responsables de la toma física firman la hoja de novedades y finaliza el proceso.

4.2.3.5.2. Política de toma física de inventarios.

POLÍTICAS DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

Como políticas para la toma física de inventarios se tiene que:

- Se ejecutarán con corte al 31 de cada mes a partir de las 18h00 un inventario de los productos de la bodega.
- Las personas responsables que deberán formar parte del equipo de la toma física son Contador, Bodeguero y Jefe de Producción.
- El bodeguero deberá justificar los faltantes o sobrantes de acuerdo a las órdenes de pedido del mes, en caso de ser necesario se procederá a ajustar los inventarios del sistema previa autorización del Jefe Administrativo - Financiero.
- Los saldos de la cuenta inventarios en el balance deben quedar cuadrados al finalizar el mes con los saldos del módulo de inventarios.
- Si se reportan pérdidas injustificadas se informará al Ministerio del Trabajo a través de un memorandun sobre la falta cometida.
- Se descontará de acuerdo a lo que solicite Gerencia los faltantes a las personas responsables de la bodega.

4.2.3.6. Proceso de devoluciones / cambios de inventario.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Devoluciones / cambios de inventario
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Bodeguero, Asistente de Compras, Proveedor

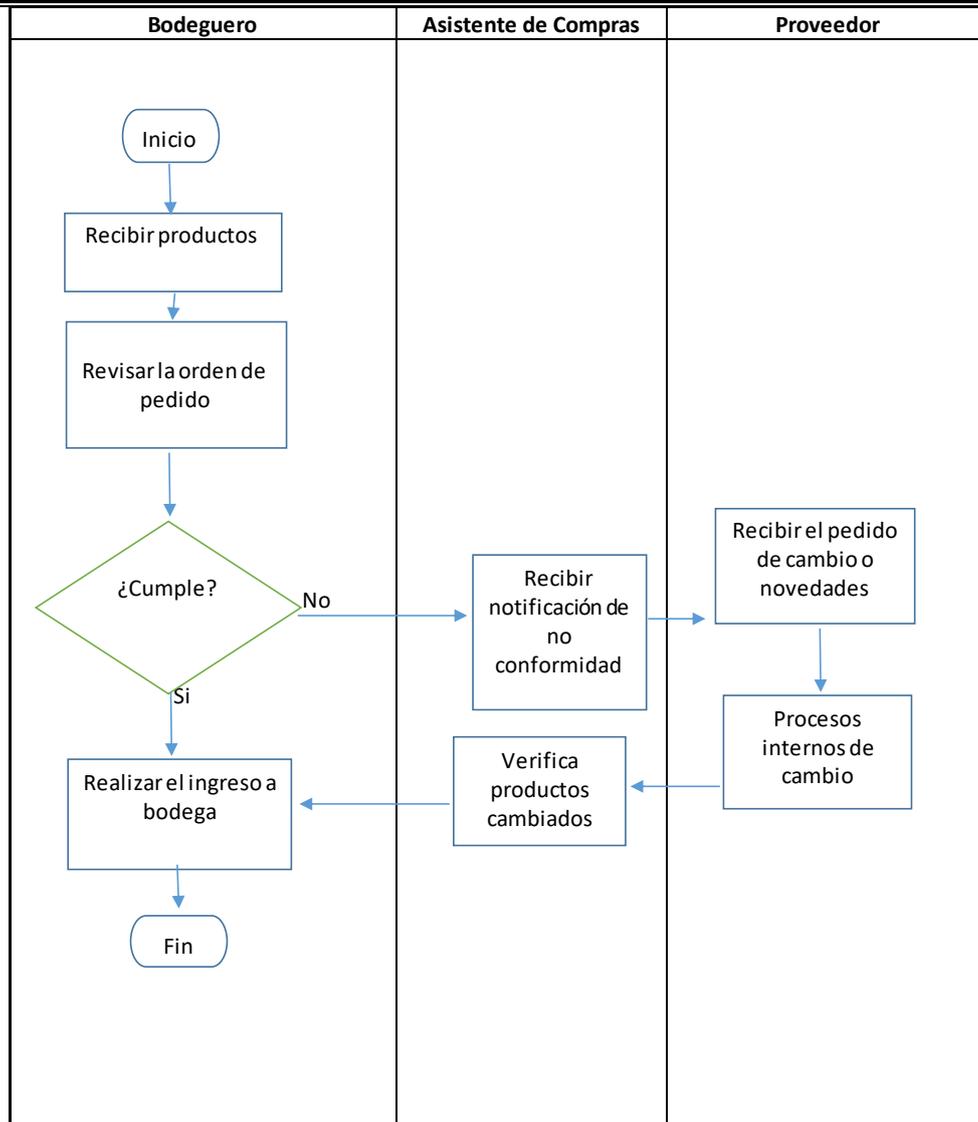


Figura 18. Proceso de devoluciones / cambios de inventario

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.6.1. *Procedimiento de devoluciones / cambios de inventario.*

PROCEDIMIENTO PARA DEVOLUCIONES / CAMBIOS DEL INVENTARIO

El procedimiento para la devolución o cambio del inventario por parte del proveedor es el siguiente:

- El Bodeguero recibe los productos del proveedor, re visa la orden de pedido y verifica si cumple o no cumple con lo solicitado por el Asistente de Compras
- En caso de que no cumpla, se notifica al Asistente de Compras para que envíe un pedido de cambio al proveedor, quien a través de sus procesos internos realiza el cambio, el mismo que es validado por el Asistente de Compras y enviado a la Bodega.
- El Bodeguero realiza el ingreso a la bodega y finaliza el proceso.

4.2.3.6.2. *Política de devoluciones / cambios de inventario.*

POLÍTICA PARA DEVOLUCIONES / CAMBIOS DEL INVENTARIO

Se proponen las siguientes políticas:

- Los productos que se reciban por parte de proveedores deben coincidir tanto en cantidad como en calidad.
- Deben ajustarse a precio de las cotizaciones entregadas con anterioridad.
- Es necesario que se copie en todo el proceso de compra al Jefe Administrativo – Financiero.
- No se ingresarán productos que no se encuentren detallados en la orden de pedido.
- Deberán devolverse cualquier tipo de productos que no cumplan con las especificaciones del Asistente de Compras.

4.2.3.7. Proceso de selección del talento humano.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Selección del Talento Humano
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Asistente de Talento Humano, Jefe Administrativo – Financiero y Gerente General.

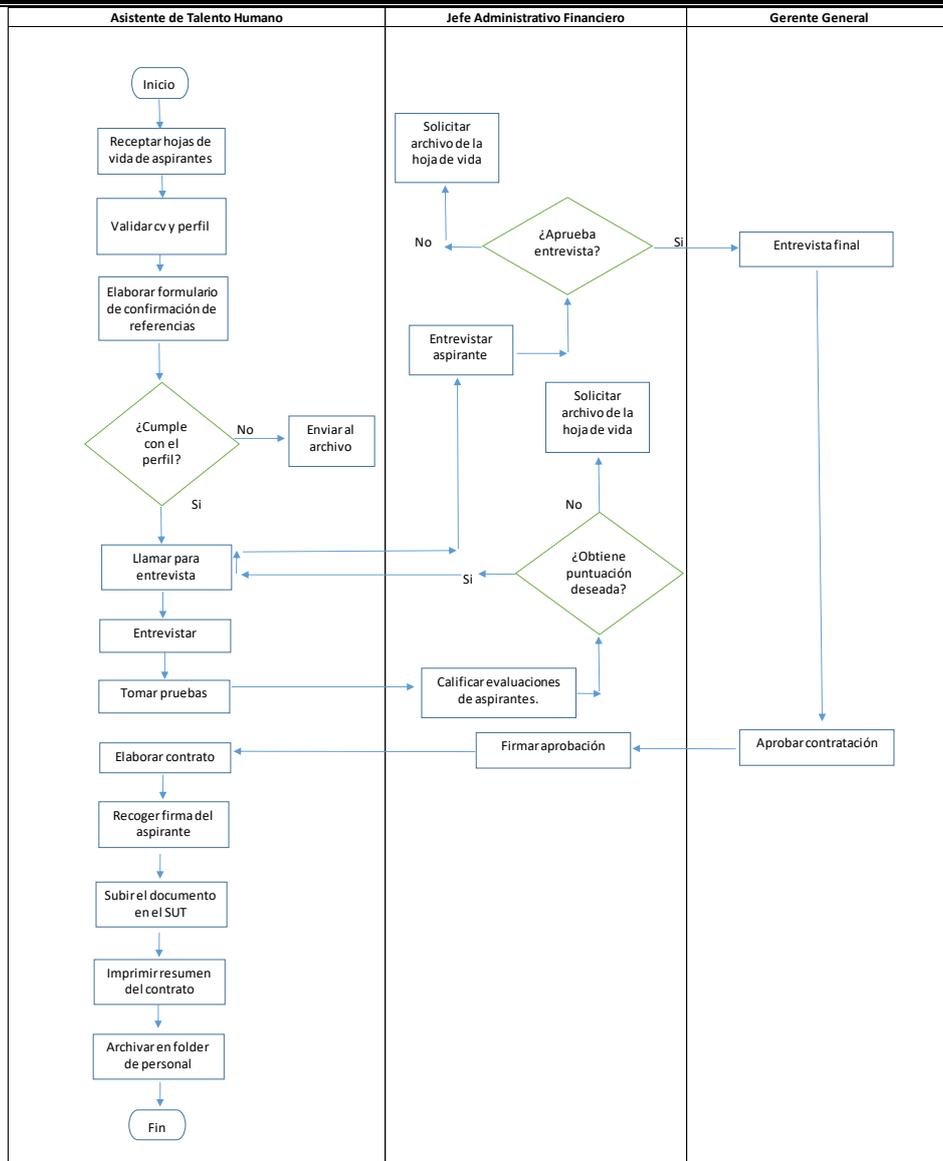


Figura 19. Proceso de selección del personal

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.7.1. Procedimiento de selección del personal.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El procedimiento para la selección del personal es el siguiente:

- El Asistente de talento humano se encarga de recibir las hojas de vida por medio de las distintas vías de comunicación: recomendados, bases de datos de sitios web, personas que dejan su hoja de vida con la secretaria, etc.
- Se encarga de validar el currículum y el perfil del aspirante, confirman las referencias y emiten un certificado de las verificaciones.
- Si cumple con el perfil requerido por la empresa continua el proceso, si no se archiva la documentación.
- Se agenda la entrevista, se toman las pruebas dependiendo del cargo.
- Las pruebas son calificadas por el Jefe Administrativo – Financiero, si estas obtienen el puntaje deseado continua el proceso, caso contrario se archiva la documentación.
- Se cita para una nueva entrevista con el Jefe Administrativo – Financiero, si es aprobado pasa a la etapa final con la entrevista con el Gerente General.
- El Gerente General aprueba la contratación del personal y envía para la firma de aprobación del Jefe Administrativo, quien da la orden de elaborar el contrato al Asistente de Talento Humano.
- El Asistente de Talento Humano recoge la firma en contrato del aspirante y sube el documento escaneado a la página del Ministerio de Trabajo, una vez legalizado imprime el resumen y archiva los documentos en el folder del personal activo, finalizando el proceso de selección y contratación.

4.2.3.7.2. Política de selección del personal.

POLÍTICA PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las políticas de selección del personal serán las siguientes:

- No se contratará a personal anteriormente desvinculado de la compañía.
- Ningún proceso de selección será válido si no se adjunta el informe de verificación de referencias con firma de responsabilidad.
- El personal aspirante deberá rendir todas las pruebas o evaluaciones necesarias para determinar que es competente para el cargo aplicado.
- La selección del personal se realizará de acuerdo a los perfiles establecidos en el manual de funciones.
- Toda contratación deberá ser aprobada por el Gerente General.

4.2.3.8.1. *Procedimiento para anticipos de sueldos o préstamos al personal.*

PROCEDIMIENTOS PARA ANTICIPOS DE SUELDO O PRÉSTAMOS AL PERSONAL

- El colaborador se encarga de llenar la solicitud de anticipo o préstamo con la cantidad requerida y en el plazo de pago deseado, firmando la autorización de descuento.
- El Asistente de Talento humano se encarga de receptor esta solicitud y validar la información de ingresos y egresos registrados del solicitante, entiéndase también pensión alimenticia, descuentos por otros anticipos o préstamos, aportación al IESS, préstamos hipotecarios, préstamos quirografarios, días no laborados, etc.
- Revisa la política y verifica si es viable dar seguimiento a la solicitud.
- Si no es factible se comunican los resultados al colaborador, caso contrario continúa el proceso.
- El Asistente de Talento humano elabora un plan de pagos de acuerdo al tiempo máximo establecido en la política y envía al Jefe Administrativo – Financiero para su revisión y aprobación. Este notifica a contabilidad y al personal sobre la aprobación.
- Contabilidad recibe la notificación para el pago, siempre que se encuentren debidamente sustentados con las aprobaciones y firmas de responsabilidad de los solicitantes. Emite el cheque que deberá ser firmado por el Gerente General.
- Finalmente el cheque / transferencia es entregado al colaborador y se archivan los soportes para finalizar con el proceso.

4.2.3.8.2. *Políticas para anticipos de sueldos o préstamos al personal.*

POLÍTICA PARA PRÉSTAMOS O ANTICIPOS AL PERSONAL

- Aplica para el personal con más de tres meses de labores.
- No puede superar el 40% de los ingresos.
- Plazo máximo de descuento dos meses.

4.2.3.9. *Proceso de goce de vacaciones.*

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Goce de vacaciones del personal
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Colaborador, Asistente de Talento Humano, Jefe Administrativo – Financiero, Contador y Gerente General.

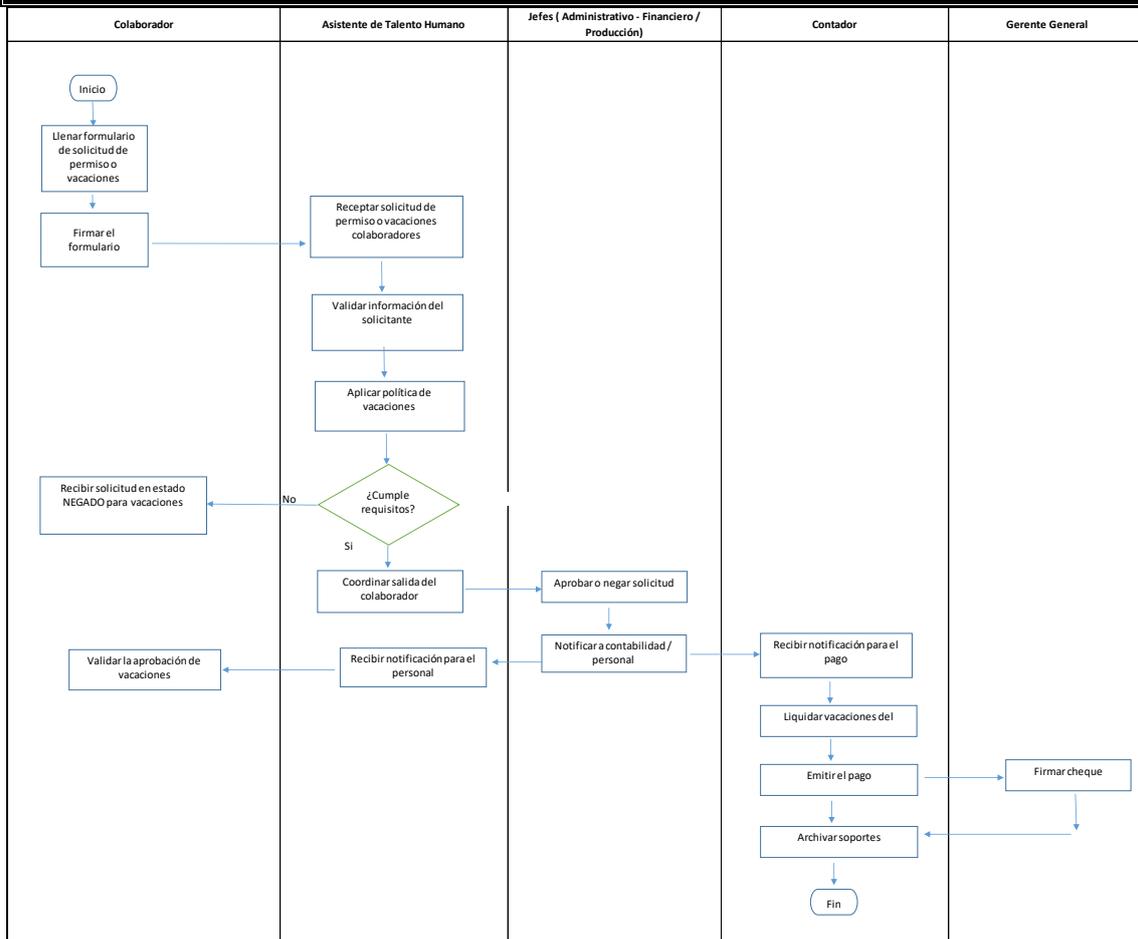


Figura 21. Proceso de goce de vacaciones del personal

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.9.1. Procedimiento de goce de vacaciones.

PROCEDIMIENTOS PARA GOCE DE VACACIONES

- El colaborador llena el formulario de solicitud de permiso con cargo a vacaciones, en donde deja constancia de su deseo de tomar esos días de descanso.
- El Asistente de Talento humano debe revisar esta solicitud y validar su información para aplicar la política de vacaciones.
- Si no cumple con la política se niega la solicitud, si cumple se coordina la salida del colaborador con el Jefe Administrativo – Financiero quien aprueba o niega la salida de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Luego se notifica al colaborador y a contabilidad.
- Contabilidad recibe el requerimiento de pago y procede a liquidar los días de vacaciones, emitiendo el cheque o la transferencia correspondiente.
- El Gerente General firma o aprueba la transferencia de los valores antes de la salida del personal.
- Contabilidad archiva los soportes y finaliza el proceso.

4.2.3.9.2. Políticas para goce de vacaciones.

POLÍTICAS PARA GOCE DE VACACIONES

- Aplica para el personal que se ha mantenido contratado por un año seguido.
- Los días a gozar son mínimo 7 y máximo 15 días.
- Se liquidarán los valores anticipadamente por concepto de vacaciones, esto es a la salida del colaborador que goza de su licencia.
- El Jefe Administrativo – Financiero, tendrá la potestad de negar la solicitud si la empresa requiere de la colaboración del personal de acuerdo a su cargo y época del año para no afectar las operaciones internas.
- En casos de emergencia, se concederá permisos por vacaciones siempre que exista un reemplazo que cubra las actividades del personal saliente.

4.2.3.10. Proceso de control de cartera.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Proceso de control de cartera
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Asistente de Ventas y Facturación, Contador y Jefe Administrativo – Financiero.

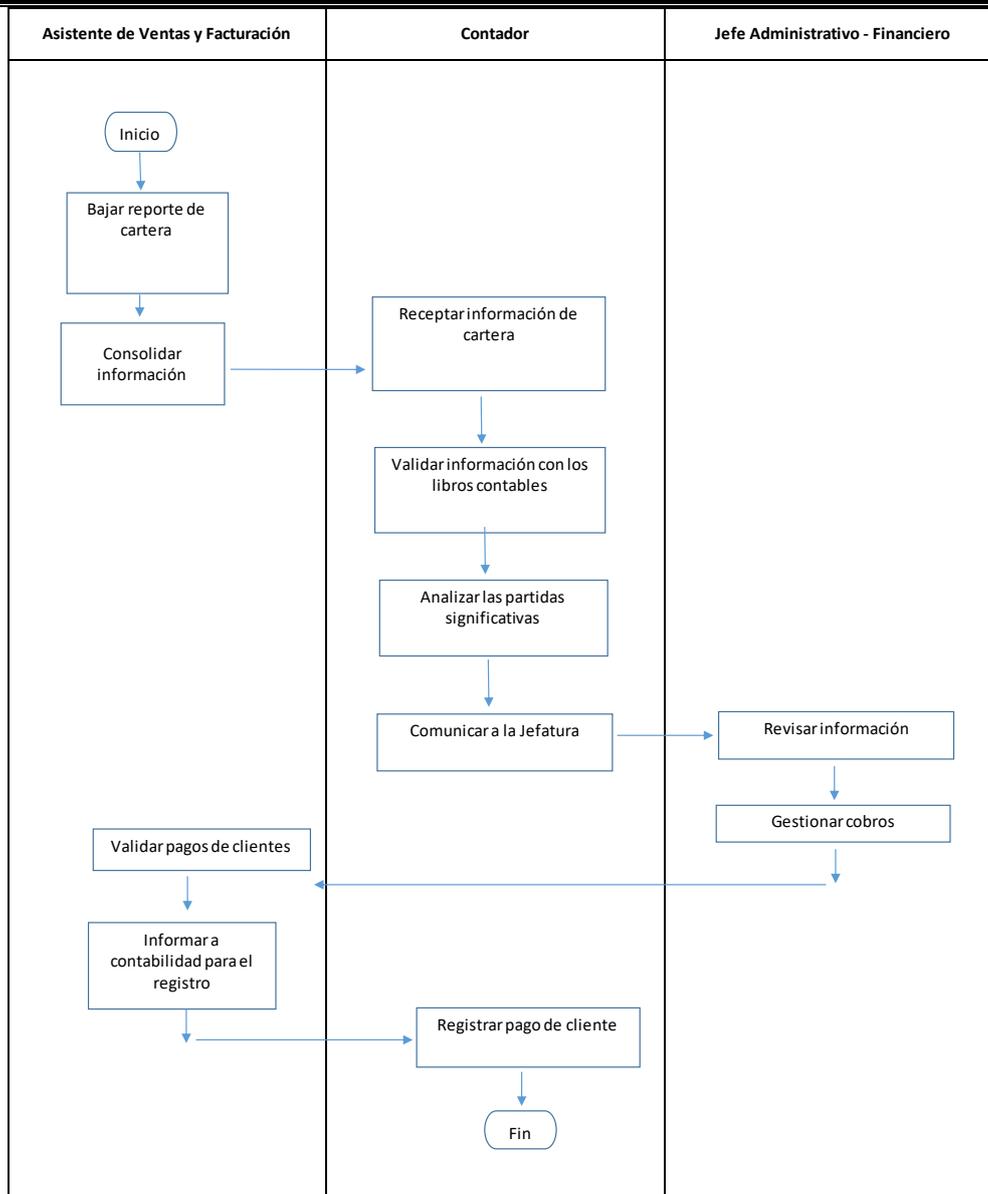


Figura 22. Proceso de control de cartera

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.10.1. Procedimiento para control de la cartera.

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA CARTERA

El procedimiento para el control de la cartera es:

- El Asistente de Ventas y Facturación se encarga de bajar el reporte del módulo de cartera y consolida la información.
- El contador recibe este reporte y valida los saldos con los balances del sistema, analizando las partidas más significativas.
- Comunica las novedades al Jefe Administrativo – Financiero, quien revisa y gestiona los cobros.
- El Asistente de Ventas debe validar que paguen los clientes e informar a contabilidad para el registro.
- Contabilidad registra el pago y finaliza el proceso.

4.2.3.10.2. Políticas para el control de la cartera.

POLÍTICAS PARA EL CONTROL DE LA CARTERA

Las políticas aplicables para el control de la cartera son:

- Ningún cliente tendrá más de 30 días de crédito.
- Si el depósito es en cheque será necesario que se encuentre certificado para evitar que sea devuelto por insuficiencia de fondos.
- Se podrá extender el plazo del crédito a clientes con más de tres años de antigüedad.

4.2.3.11. Proceso de registro de información contable.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Proceso de registro de la información contable
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Contador, Jefe Administrativo – Financiero y Gerente General

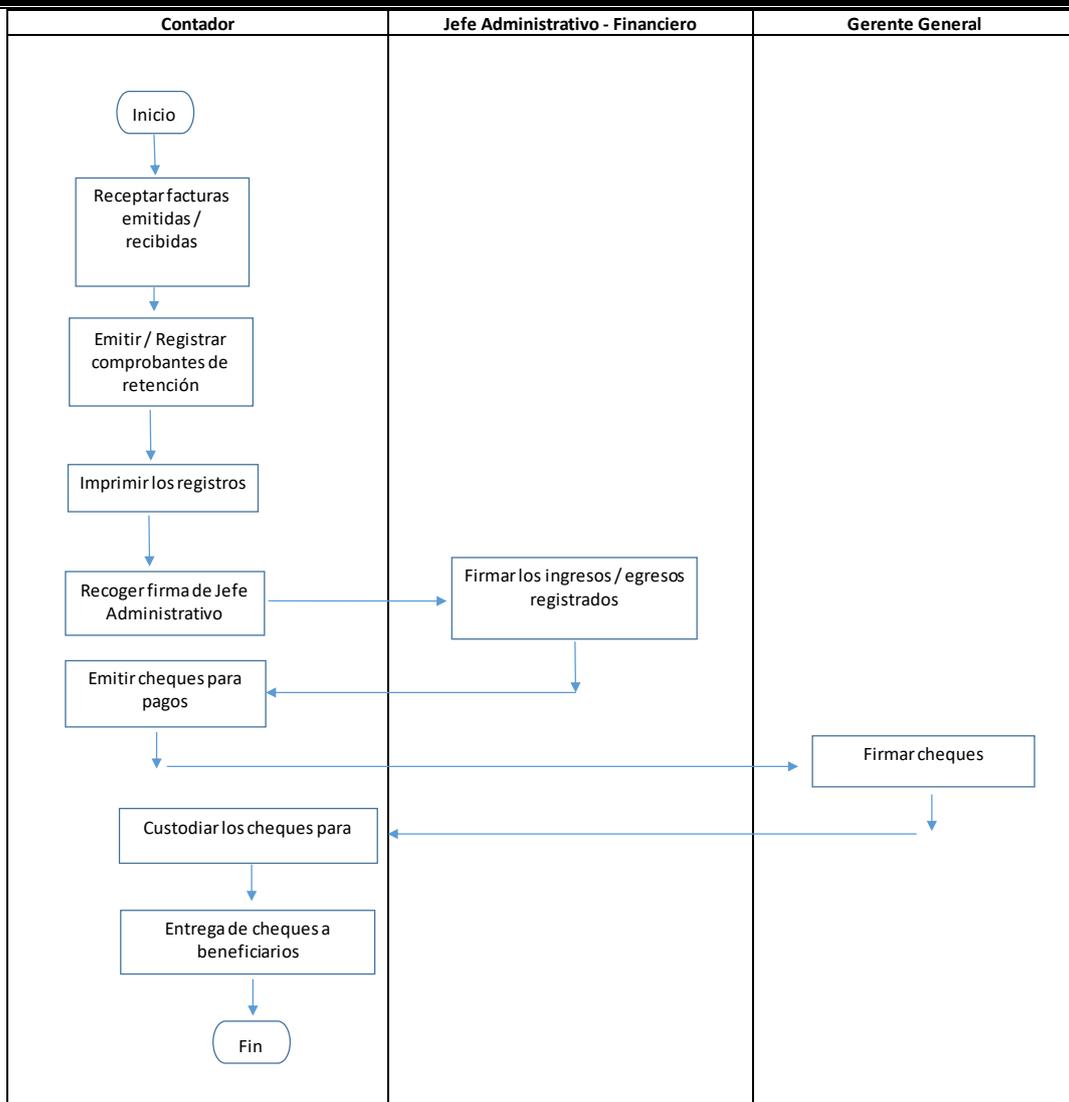


Figura 23. Proceso de registro de la información contable

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.11.1. Procedimiento de registro de información contable.

**PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN
CONTABLE**

Los procedimientos para el registro de la información contable son los siguientes:

- El Contador receipta las facturas emitidas o recibidas según sea el caso, emite los comprobantes de retención o ingresa los recibidos.
- Imprime los registros contables, recoge las firmas del Jefe Administrativo, emite los cheques para los pagos respectivos.
- El Gerente General firma los cheques y devuelve al contador para custodiar los cheques y entregar a los beneficiarios. Finalizando el proceso.

4.2.3.11.2. Política para el registro de la información contable.

**POLÍTICA PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN
CONTABLE**

Las políticas contables serán las siguientes:

- Las facturas deberán recibirse hasta los 25 de cada mes
- Los comprobantes de retención deben ser emitidos en un plazo máximo de 5 días laborables.
- Es necesario mantener el orden en los registros contables
- Los cheques serán firmados únicamente por el Gerente General.
- En caso de no registrar a tiempo una factura y que se alteren las declaraciones de impuestos deberán descontarse el valor al responsable.

4.2.3.12. Proceso de elaboración de conciliación bancaria.

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Proceso de Conciliación Bancaria
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Contador y Jefe Administrativo – Financiero

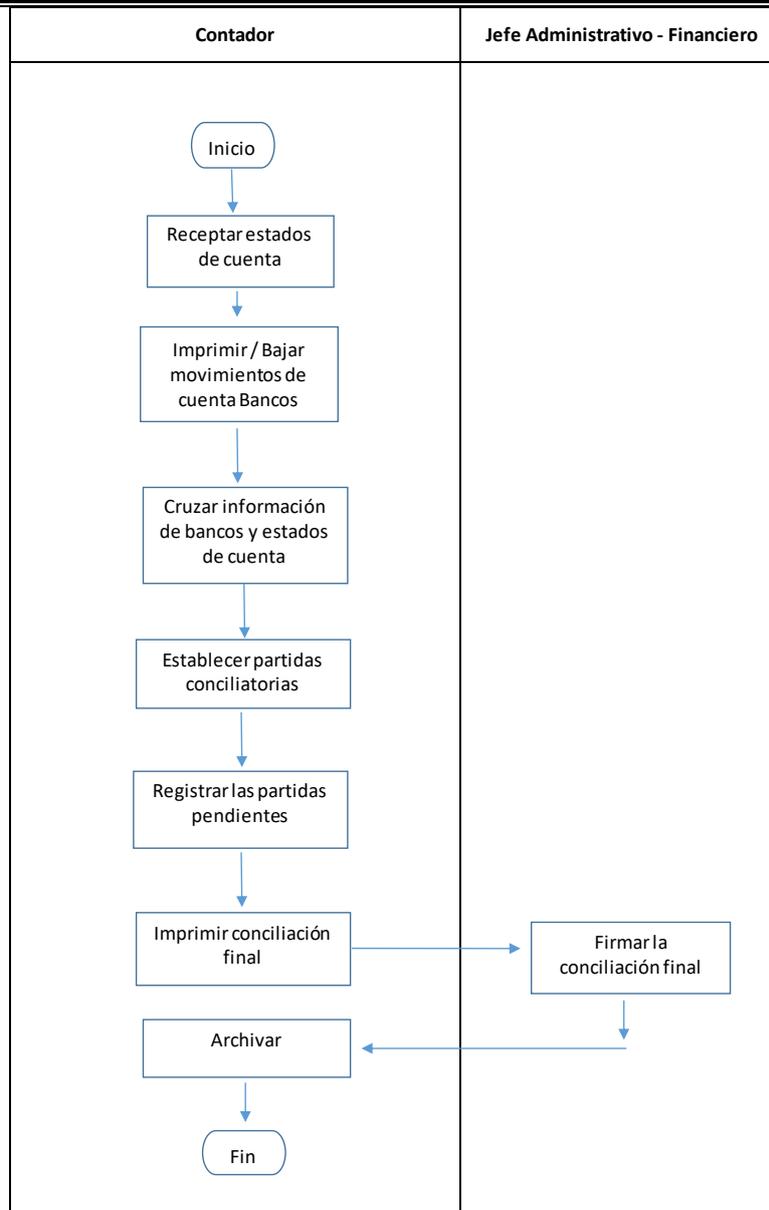


Figura 24. Proceso de Conciliación Bancaria

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.12.1. Procedimiento de elaboración de conciliación bancaria.

**PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LA CONCILIACIÓN
BANCARIA**

Los procedimientos para la elaboración de la conciliación son:

- El contador receipta los estados de cuenta mensuales e imprime los movimientos registrados en el saldo de bancos.
- Se procede a cruzar la información de los bancos y establecer las partidas conciliatorias para su registro.
- Se imprimen las conciliaciones y el Jefe Administrativo los firma.
- Se archivan y finaliza el proceso.

4.2.3.12.2. Políticas de elaboración de conciliación bancaria.

**POLÍTICAS DE ELABORACIÓN DE LA CONCILIACIÓN
BANCARIA**

Las políticas de bancos son las siguientes:

- Se realizarán conciliaciones semanales.
- No podrán quedar partidas conciliatorias, salvo cheques girados y no cobrados.

4.2.3.13. *Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control.*

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Contador, Jefe Administrativo – Financiero y Gerente General

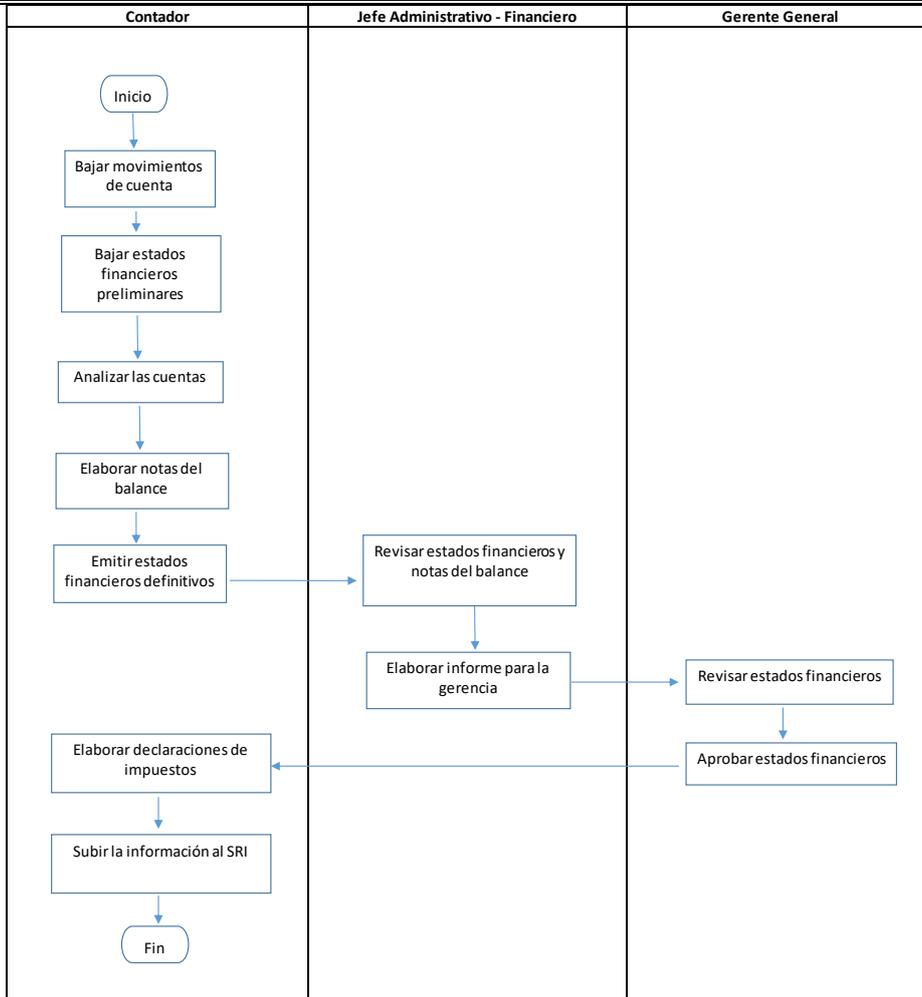


Figura 25. Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.13.1. Procedimiento de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control.

PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE ESTADOS FINANCIEROS Y EMISIÓN DE INFORMACIÓN PARA ENTIDADES DE CONTROL

El procedimiento de cierre de estados financieros es el siguiente:

- El contador realiza el registro de las partidas pendientes como amortizaciones, depreciaciones, registros pendientes
- Baja los movimientos por cuenta para analizarlas, y los estados financieros preliminares.
- Elabora las notas del balance y emite los estados financieros definitivos que son enviados al Jefe Administrativo – Financiero, que elabora el informe a la Gerencia.
- La Gerencia revisa los estados financieros y los aprueba
- El Contador elabora sus declaraciones de impuestos y los sube a la página del SRI para finalizar el proceso.

4.2.3.13.2. Políticas de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control.

POLÍTICAS DE CIERRE DE ESTADOS FINANCIEROS Y EMISIÓN DE INFORMACIÓN PARA ENTIDADES DE CONTROL

- Se entregarán estados financieros los primeros cinco días del mes.
- Deberán incluir las notas del balance con la explicación de los movimientos más significativos.

4.2.3.14. *Proceso de manejo de caja chica.*

HIROMETALSA S. A
MANUAL DE PROCESOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO: Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control
DEPENDENCIA: Administración
Participantes: Secretaria, Contador, Gerente General

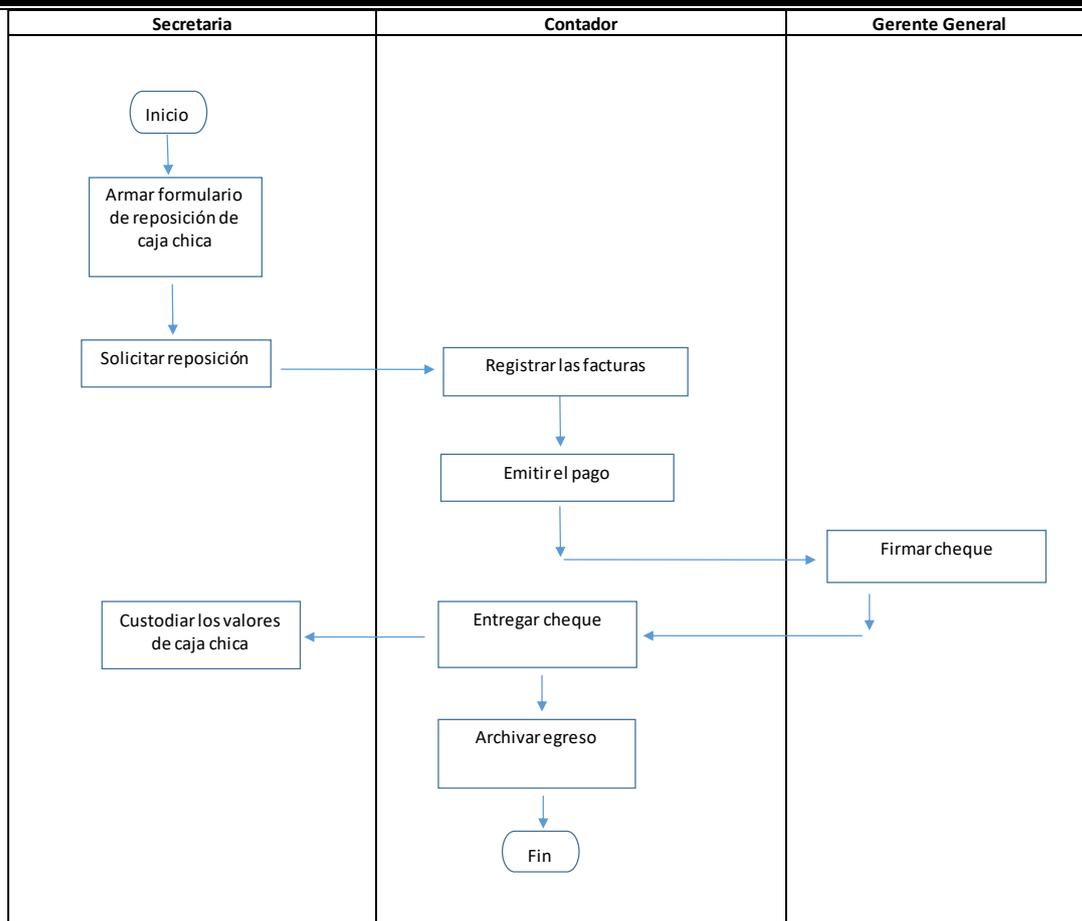


Figura 26. Proceso de cierre de estados financieros y emisión de información para entidades de control

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

4.2.3.14.1. Procedimiento de manejo de caja chica.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA CHICA

- La secretaria elabora en Excel un formulario solicitando la reposición de la caja chica, la envía al Contador
- El contador registra las facturas y emite el pago que es autorizado por el Gerente General.
- El cheque es entregado a la Secretaria quien custodia los valores.
- El contador archiva el egreso correspondiente.

4.2.3.14.2. Políticas de manejo de caja chica.

POLÍTICAS DE MANEJO DE CAJA CHICA

- La caja chica será de 300 y es para gastos menores.
- No se podrán pagar facturas superiores a los 50.00
- Se deberá emitir los comprobantes a nombre del responsable para emitir una liquidación de compras al final de la reposición.
- Se repondrán los valores cuando estos se hayan consumido en un 50%.

4.2.4. Políticas generales antifraudes.

POLÍTICAS DE COMPRA DE INVENTARIO

- El Asistente de compras debe contar con una base de datos de por lo menos cincuenta proveedores en donde se encontrarán empresas que distribuyan los diversos productos que necesita la compañía para el proceso de producción.
- Los ingresos de bodega serán revisados de manera aleatoria por lo menos una vez al mes.
- La orden de pedido deberá contener las firmas de responsabilidad de los involucrados en el proceso.
- La persona encargada de recibir los productos es el bodeguero con la supervisión expresa del Asistente de Compras, quien validará que los papeles de la mercadería se encuentren en regla.
- Por lo menos una vez al año contratar personal externo calificado para realizar auditorías al rubro de inventarios.
- Realizar toma física del inventario de manera mensual.
- Realizar seguimiento a las diferencias para establecer responsables y sancionar de acuerdo a lo permitido por el Código de Trabajo.
- Los productos ingresados al inventario deben mantenerse en estricto orden y en condiciones adecuadas para su correcta conservación.
- El responsable de bodega no debe contar con acceso a consultar los saldos del sistema contable. Únicamente de su módulo de bodega.
- El inventario no debe permanecer almacenado demasiado tiempo, por lo que se recomienda el uso de indicadores financieros para medir este punto.
- Se sugiere la contratación de un cliente fantasma para establecer si el personal cumple o no con el proceso determinado en el manual.

4.2.5. Organigrama de la empresa.

Se propone la siguiente estructura organizacional a fin de que se reporten de manera adecuada cada una de las actividades a los responsables de las áreas Administrativas – Financieras y de Producción, como se observa a continuación:

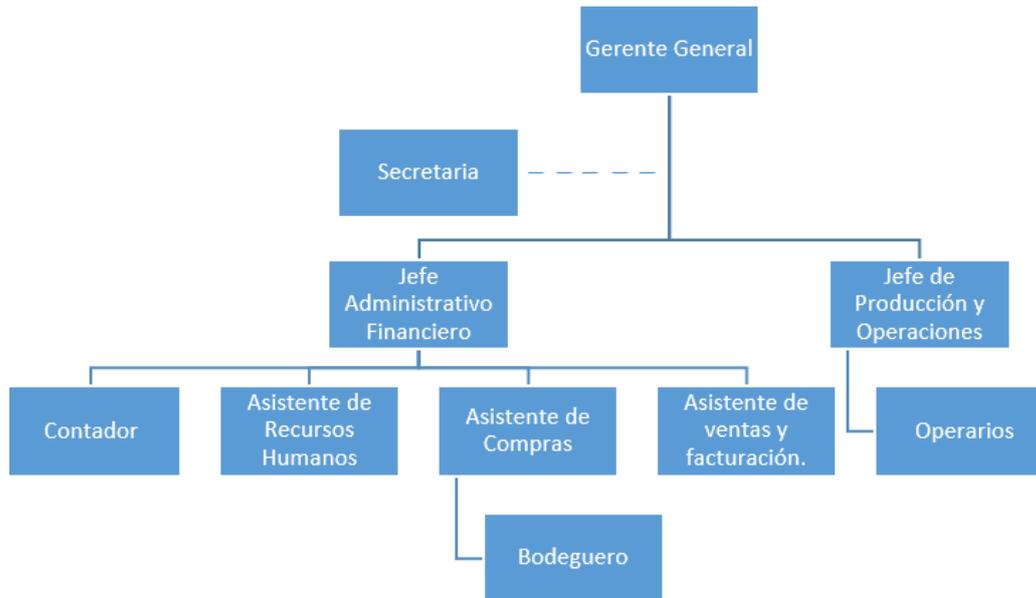


Figura 27. Organigrama propuesto para la empresa Hirometalsa S. A

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

Se propone la reestructuración del departamento administrativo, dejando al Jefe Administrativo – Financiero, encargado de las áreas contables, de recursos humanos, de compra y de venta. Mientras que para el área de Producción y Operaciones únicamente se considerarán a los operarios.

Los cargos determinados por el organigrama quedan de la siguiente manera:

- Gerente General,
- Secretaria,
- Jefe Administrativo – Financiero,
- Contador,
- Asistente de Recursos Humanos,
- Asistente de Compras,

- Bodeguero
- Asistente de Ventas y facturación,
- Jefe de Producción y Operaciones,
- Operarios.

A continuación se detallan las funciones de cada uno de los puestos de acuerdo a la información que se ha podido obtener por medio de la observación de sus actividades durante el proceso de recolección de información:

4.2.6. Manual de funciones y perfiles del personal.

HIROMETALSA S. A

**MANUAL DE FUNCIONES Y
PERFILES DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO**

2019

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General

NIVEL FUNCIONAL: Directivo

DEPENDENCIA: Gerencia

JEFE INMEDIATO: Junta de Socios

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Se encarga de dirigir la marcha del negocio, estableciendo vínculos con otras empresas para impulsar sus ventas. Representa a la empresa de manera judicial y extrajudicial. Planea, propone, aprueba, dirige, coordina y controla las actividades de toda la organización.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Se encarga de ejercer la dirección de la empresa en todas sus áreas: administrativas – financieras y operativas.
2. Representa de manera judicial y legal a la empresa de acuerdo a las facultades otorgadas por ley.
3. Toma decisiones en relación a la supervisión del personal.
4. Se reúne con la Junta de Socios para informar acerca de las problemáticas y soluciones adoptadas por su gestión.
5. Pone a consideración de la Junta de Socios un presupuesto y plan anual de la empresa.
6. Analiza los estados financieros e informa a la Junta de Socios.

7. Evalúa y asigna tareas a las jefaturas siempre que sea necesario.
8. Realiza actividades encargadas por la Junta de Accionistas.
9. Autoriza los pagos y es la firma autorizada de la empresa.
10. Aprueba los presupuestos de ingresos y gastos.
11. Aprueba el incremento salarial del personal, así como los préstamos eventuales y emergentes.
12. Monitorea el cumplimiento con las entidades de control (IESS, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo, SRI).

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título de tercer nivel: Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines
- Maestría en Administración de Empresas

COMPETENCIAS

1. Habilidad Tecnológica
2. Gestión de la calidad
3. Administración de personal
4. Habilidad de leer y hablar inglés en nivel medio
5. Gestión por procesos
6. Habilidad para diseñar y controlar presupuestos
7. Planificación y Control
8. Gestión de los Recursos
9. Habilidad de Dirección
10. Impacto económico de las decisiones
11. Toma de decisión
12. Desarrollo de Relaciones
13. Estabilidad emocional
14. Habilidad de Negociación
15. Orientación estratégica
16. Alto rigor profesional
17. Orientación al logro
18. Alta actitud de servicio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Administrativo – Financiero

NIVEL FUNCIONAL: Jefatura

**DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero**

JEFE INMEDIATO: Gerente

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Se encarga de supervisar las áreas de la empresa para cumplir con las metas propuestas por la Alta Dirección, conservando los principios de eficiencia y eficacia.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Realiza las actividades necesarias para mantener al día las obligaciones con las entidades de control: Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas, IESS, Municipio de Guayaquil, Cuerpo de Bomberos, Superintendencia de Compañías, etc.
2. Aprueba la contratación de nuevo personal.
3. Delega funciones a las asistentes a su cargo.
4. Elabora reportes para la gerencia, en cuanto al cumplimiento del departamento.
5. Coordina y capacita al personal nuevo.
6. Sanciona al personal que incumple sus funciones
7. Reporta despidos o trámites legales relacionados a su cargo.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título de tercer nivel: Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines

COMPETENCIAS

1. Orientación al logro
2. Iniciativa
3. Búsqueda de información
4. Orientación de Servicio al Cliente
5. Pensamiento Analítico
6. Tolerancia al trabajo bajo presión
7. Comunicación efectiva
8. Trabajo en Equipo
9. Preocupación por el Orden y la Calidad
10. Experticia Profesional
11. Disciplina
12. Gestión de las Tic
13. Atención y Orientación al Cliente
14. Reserva y Confidencialidad
15. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Contador

NIVEL FUNCIONAL: Jefatura

DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero

JEFE INMEDIATO: Jefe
Administrativo – Financiero

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Realiza las actividades de registro de la información contable para entregar los reportes necesarios con la finalidad de cumplir con las entidades de control y con la entrega de los estados financieros para la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Se encarga de la planificación, organización, dirección y control de las actividades contables.
2. Ingresa la información al sistema contable para la consolidación.
3. Elabora las conciliaciones bancarias de la empresa.
4. Elabora los asientos de cierre
5. Participa de la toma física del inventario.
6. Realiza las declaraciones de impuestos y anexos transaccionales.
7. Elabora y presenta al Jefe Administrativo los Estados financieros.
8. Analiza el movimiento de las cuentas en relación al presupuesto de la empresa.
9. Preparar la declaración y liquidación de impuestos mensuales.
10. Emite los cheques para pago a proveedores.

11. Realiza conciliaciones y cuadros de caja chica manejados por las asistentes de compras y ventas.
12. Elabora flujos de caja mensual.
13. Revisa la nómina mensual y cuadra con el reporte del asistente de recursos humanos.
14. Elabora reportes para la Jefatura Administrativa - Financiera
15. Participar de las capacitaciones que proporciona el Colegio de Contadores de Guayaquil.
16. Participar de las capacitaciones que proporciona el SRI.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título de tercer nivel: Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines, con registro en el Colegio de Contadores

COMPETENCIAS

1. Orientación al logro
2. Iniciativa
3. Búsqueda de información
4. Orientación de Servicio al Cliente
5. Pensamiento Analítico
6. Tolerancia al trabajo bajo presión
7. Comunicación efectiva
8. Trabajo en Equipo
9. Preocupación por el Orden y la Calidad
10. Experticia Profesional
11. Disciplina
12. Gestión de las Tic
13. Atención y Orientación al Cliente
14. Reserva y Confidencialidad
15. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Recursos Humanos

NIVEL FUNCIONAL: Asistente

DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero

JEFE INMEDIATO: Jefe
Administrativo – Financiero

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Brinda soporte a la Jefatura Administrativa – Financiera en la contratación del personal, la capacitación y la actualización de los colaboradores. Elabora la nómina y otros relacionados a los roles.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Se encarga del proceso de selección del personal, según lo establecido en las políticas de la empresa.
2. Ingresa las novedades al sistema de IESS y SUT (avisos de entrada, salida, modificación de planillas por extras, validación de planillas de préstamos quirografarios, hipotecarios, contratos y actas de finiquito)
3. Se encarga de la evaluación del desempeño de los colaboradores.
4. Apoya al Jefe Administrativo – Financiero cuando lo requiera.
5. Prepara cursos de actualización para el personal.
6. Maneja caja chica del departamento.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 5to ciclo de universidad completo o estudios culminados en Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines.

COMPETENCIAS

1. Actitud de Servicio
2. Comunicación
3. Orientación al Logro
4. Proactividad / Recursividad
5. Sensibilidad Social
6. Trabajo en Equipo
7. Experticia Profesional
8. Disciplina
9. Gestión de las Tic
10. Atención y Orientación al Cliente
11. Reserva y Confidencialidad
12. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Compras

NIVEL FUNCIONAL: Asistente

DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero

JEFE INMEDIATO: Jefe
Administrativo – Financiero

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Brinda soporte a la Jefatura Administrativa – Financiera en lo relacionado a la compra de inventarios en la empresa, a través del monitoreo constante del consumo interno de los productos y las ventas.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Participa de la toma física del inventario.
2. Maneja reportes relacionados al movimiento de los productos.
3. Realiza compras de requerimientos administrativos.
4. Realiza compras de inventarios según la necesidad de la empresa.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 5to ciclo de universidad completo o estudios culminados en Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines.

COMPETENCIAS

1. Actitud de Servicio
2. Comunicación
3. Orientación al Logro
4. Proactividad / Recursividad
5. Sensibilidad Social
6. Trabajo en Equipo
7. Experticia Profesional
8. Disciplina
9. Gestión de las Tic
10. Atención y Orientación al Cliente
11. Reserva y Confidencialidad
12. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Ventas y Facturación

NIVEL FUNCIONAL: Asistente

DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero

JEFE INMEDIATO: Jefe
Administrativo – Financiero

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Brinda soporte a la Jefatura Administrativa – Financiera en la atención al cliente y facturación de los productos o servicios.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Atiende los requerimientos de los clientes.
2. Realiza la facturación por los productos y servicios prestados.
3. Elabora reportes de ventas para la Jefatura Administrativa – Financiera.
4. Realiza el reporte de retenciones recibidas.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 5to ciclo de universidad completo o estudios culminados en Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines.

COMPETENCIAS

1. Actitud de Servicio
2. Comunicación
3. Orientación al Logro
4. Proactividad / Recursividad
5. Sensibilidad Social
6. Trabajo en Equipo
7. Experticia Profesional
8. Disciplina
9. Gestión de las Tic
10. Atención y Orientación al Cliente
11. Reserva y Confidencialidad
12. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero

NIVEL FUNCIONAL: Auxiliar

DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero

JEFE INMEDIATO: Asistente de
compras

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Brinda soporte a la Asistente de compras y Jefatura Administrativa – Financiera para conocer el estado del inventario, despacha órdenes de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Participa de la toma física del inventario.
2. Elabora reportes de mínimos y máximos, así como de las condiciones de los productos.
3. Despacha y reingresa productos de acuerdo a las órdenes de producción recibidas.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 5to ciclo de universidad completo o estudios culminados en Ingeniería Comercial / CPA / Economía o afines.

COMPETENCIAS

1. Actitud de Servicio
2. Comunicación
3. Orientación al Logro
4. Proactividad / Recursividad
5. Sensibilidad Social
6. Trabajo en Equipo
7. Experticia Profesional
8. Disciplina
9. Gestión de las Tic
10. Atención y Orientación al Cliente
11. Reserva y Confidencialidad
12. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción y Operaciones

NIVEL FUNCIONAL: Jefatura

DEPENDENCIA: Departamento
Administrativo – Financiero

JEFE INMEDIATO: Gerente

NÚMERO DE PUESTOS: 1

II. RESUMEN DEL PUESTO

Dirige la parte productiva y de operaciones de la empresa para brindar un producto / servicio de calidad al cliente.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Supervisa las operaciones del personal a su cargo.
2. Recibe las órdenes de producción y coordina su ejecución.
3. Reporta anomalías con respecto a los inventarios recibidos.
4. Elabora reportes de producción.
5. Delega funciones a los operarios.
6. Coordina y capacita al personal nuevo de su área.
7. Sanciona al personal que incumple sus funciones
8. Reporta despidos o trámites legales relacionados a su cargo.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título de tercer nivel: Ingeniería en Calidad / Industrial / Mecánica

COMPETENCIAS

1. Orientación al logro
2. Iniciativa
3. Búsqueda de información
4. Orientación de Servicio al Cliente
5. Pensamiento Analítico
6. Tolerancia al trabajo bajo presión
7. Comunicación efectiva
8. Trabajo en Equipo
9. Preocupación por el Orden y la Calidad
10. Experticia Profesional
11. Disciplina
12. Gestión de las Tic
13. Atención y Orientación al Cliente
14. Reserva y Confidencialidad
15. Apertura al Cambio

HIROMETALSA S. A

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Operarios

NIVEL FUNCIONAL: Auxiliar

DEPENDENCIA: Departamento
Producción y Operaciones

JEFE INMEDIATO: Jefe de
Producción y Operaciones

NÚMERO DE PUESTOS: 16

II. RESUMEN DEL PUESTO

Elaboran el trabajo operativo de la empresa, mantenimientos y construcción de carrocerías.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones:

1. Manejan las máquinas para la construcción de las carrocerías.
2. Elaboran trabajos de manera manual para los mantenimientos de los productos.
3. Manipulan los inventarios para la elaboración de los productos.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Bachiller mecánico/ industrial, automotriz, eléctrico o afines.

COMPETENCIAS

1. Actitud de Servicio
2. Comunicación
3. Orientación al Logro
4. Proactividad / Recursividad
5. Sensibilidad Social
6. Trabajo en Equipo
7. Experticia Profesional
8. Disciplina
9. Gestión de las Tic
10. Atención y Orientación al Cliente
11. Reserva y Confidencialidad
12. Apertura al Cambio

4.2.7. Plan de capacitaciones.

Es importante que los empleados se familiaricen con el manual, porque es su respaldo al momento de ejecutar una actividad, ya que dichas actividades se realizaron mediante un estudio previo de conocer sobre el uso óptimo de procesos, intereses de la compañía, respeto sobre el trabajo de los compañeros y control sobre las actividades, por lo tanto una vez que se ha concluido la propuesta, se ejecuta la fase de distribución, lo cual se procede a realizarlo a través de planes de capacitaciones a cada uno de los empleados que laboran en la compañía, sin interferir en su jornada laboral. A continuación se describe la planificación que se recomienda ejecutar para realizar la distribución del manual de procesos.

4.2.7.1. Temas a impartir.

El manual de procesos en su parte de flujograma dispone de una simbología poco conocida por las personas, por lo tanto su descripción a los empleados puede ser objeto de confusión, para lo cual se realiza una introducción previa sobre su representación, de tal manera que al ver la figura sea de fácil entendimiento y aprendizaje, a continuación se muestra los temas que se van a tratar en la capacitación:

- Productividad en la organización.
- Definición de tareas y conceptualización de carga laboral.
- Importancia del trabajo en equipo.
- Manejo de conflictos y desarrollo de liderazgo.
- Especialización en el trabajo.
- Desarrollo profesional y mejoramiento continuo.

Al final de este curso se muestra la relevancia que tiene mantener un cronograma de políticas y procedimientos en una compañía, además de comprometer a los empleados al momento de alertar sobre algún proceso o política que va en contra de realizar un trabajo eficiente, ya que es importante que el talento humano en el puesto de trabajo notifique sobre cambios a la organización, porque el mundo laboral es cambiante y la compañía necesita de adaptarse a nuevas formas de ejecutar tareas.

4.2.7.2. Implementos a utilizar.

La empresa tiene una estructura organizacional conformada por 23 personas, de las cuales comparten diferentes responsabilidades y tareas, por lo tanto se imprime, un ejemplar para cada empleado de manera que se observen las obligaciones de todos los integrantes de la organización, además se respalde en caso de desconocer a quien acudir cuando existe un problema o la manera como se debe ejecutar correctamente una tarea, se necesita imprimir el manual y empastarlo por efectos de duración.

Por otro lado al momento de comenzar las capacitaciones se debe incurrir en la contratación de un especialista en el área y luego la incursión del administrador o designado alguno para la explicación del manual propio de la compañía, en resumen se debe contar con el siguiente costo.

Tabla 12.

Costos por capacitación.

Recursos	Costos
Empastados	\$ 50.00
Capacitador	\$ 800.00
Proyector	\$ 450.00
Total	\$ 1,300.00

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

De acuerdo a la tabla 12, se tiene que el costo por concepto de capacitación es de \$ 1,300.00 dólares sin embargo estos recursos pueden usarse posteriormente en otras clases de aprendizaje, del mismo modo se debe incurrir en una planificación para impartir los temas antes descritos y los temas por costos de capacitación.

Cabe recordar que impartir clases a los empleados, demanda que ellos dejen de atender a los clientes o paren sus tareas a realizar, por lo tanto se sugiere que el personal entre con una hora de anticipación y los sábados a media jornada para culminar con la capacitación, se espera que luego de implementada esta estrategia, los empleados mejoren su forma de trabajo, a continuación se muestra un cronograma de actividades.

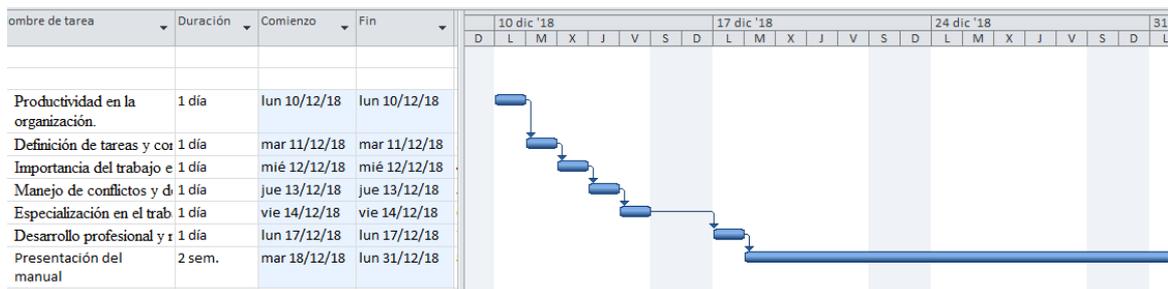


Figura 28. Cronograma de actividades.

Elaborado por: Canteral García, J. & Morán Zúñiga, C. (2018)

De acuerdo al cronograma de actividades, se tiene previsto que la capacitación del manual se realice en dos semanas, mientras que cada tema en general sobre la importancia de la productividad se la maneje en un día una hora antes del inicio de la jornada laboral.

CONCLUSIONES

Una vez que se ha culminado con la revisión de la problemática que maneja actualmente la empresa en su forma de organización del personal, se procede a describir las siguientes conclusiones sobre el planteamiento de cada objetivo.

Con referencia al objetivo específico 1 en la que se propuso diagnosticar la situación actual de la compañía Hirometalsa en relación a su estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos, se concluye que la empresa inició sus operaciones con una falta planificación en la gestión de talento humano, llevando a cabo procesos de manera empírica, sin guiar a su personal, impidiendo que se evalúe sus actividades, tiempos y demoras para procesar los datos en información relevante, además el riesgo que se ejecuten tareas que no favorezcan a los intereses de la compañía.

En relación al objetivo específico 2 en la que se planteó determinar las estrategias que se deben considerar para la elaboración de un proceso para el control de los inventarios, se revisaron teorías en cuanto al manejo del talento humano, obteniendo como una resultado la iniciativa de recolocar información sobre las actividades que realiza cada uno de los empleados, para luego detallarlos en papel, de manera que sirvan de guía para nuevos empleados que ingresen a la compañía. Uno de los principales problemas que se evidenció es el costo de aprendizaje que incurre la compañía para nuevos empleados, ya que deben designar la tarea al talento humano que abandona la organización o al compañero siguiente de proceder con la capacitación, con la presencia de un manual de procedimientos, procesos y políticas permite instruir al nuevo empleado sobre las reglas que debe seguir para ejecutar su trabajo de manera eficiente.

En referencia al objetivo específico 3 que consiste en diseñar la estructura organizacional adecuada para la empresa Hirometalsa, se recolectó las opiniones de los jefes que manejan en su mayor parte recurso humano, definiendo las falencias que tiene la organización en cuanto a la dirección, pero dando como respuesta la necesidad de elaborar un manual, además de disponer de personal que se encargue de controlar y revisar que dichos procesos se realicen de manera correcta, ya que los errores le pueden costar a la compañía desperdicios de recursos o pérdida en la gestión de ventas.

Finalmente en cuanto al objetivo específico 4 sobre elaborar un manual de procesos, procedimientos y políticas para Hirometalsa, se hizo referencia a las actividades críticas que deben ser descritas para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo de todo el personal que labora en la compañía, además se hizo referencia a la necesidad de realizar una capacitación en general sobre la aplicación del manual, en cuanto a su manejo y referencia. La presencia de un manual de políticas y procesos permite disminuir los tiempos de aprendizaje del nuevo empleado, además de establecer un referente para el manejo de conflictos de la compañía.

RECOMENDACIONES

Implementar un manual de procedimientos solo es la primera parte para mejorar el rendimiento y control del talento humano en la compañía, por lo que es necesario realizar otras mejoras, en la cuales a futuro se recomienda lo siguiente:

A través de la recolección de datos se recomienda cuantificar la demora en cada actividad señalada en el manual de procesos, a fin de identificar sino existe una sobrecarga laboral de algún cargo en particular, que ocasione a futuro estrés laboral o conflictos con algún equipo de trabajo. En estudios de comportamiento organizacional, el mayor referente de casos a tratar en los textos es la falta de compromiso de la administración en evaluar los tiempos de ejecución de procesos, eso evita identificar el momento oportuno que se debe contratar otro integrante a la organización o qué empleados tienen bajo rendimiento.

Actualizar de manera constante los manuales de procedimientos, en la revisión de la literatura sobre la administración de talento humano, en muchas ocasiones la presencia de políticas y procedimiento desactualizadas pueden comprometer el desarrollo de las actividades de los empleados, ya que los limita o genera algún tipo de reproceso, esto provoca confusión en todo el talento humano sobre las actividades correctas que deben hacer o de la importancia de cumplir políticas aunque sean improductivos; en algunas organizaciones se promueve la instalación de un departamento de organización y métodos que tenga la capacidad de revisar constantemente los procedimientos y si los mismos no interfieren en el tiempo óptimo de los empleados.

Se recomienda promover evaluaciones mensuales sobre rendimiento y compromiso del empleado, el primero puede realizarse por parte del jefe mientras que el segundo por el departamento de talento humano, esto evita posibles conflictos de intereses que pueden generarse por una recarga de trabajo y falta de compensación de beneficio. Las evaluaciones suelen verse como una amenaza por parte de los empleados, porque lo consideran como motivos para respaldar algún despido, pero sirve para cuantificar la productividad y determinar fallos ya sea por parte de la organización al asignar una tarea que no guarda relación con la especialidad del trabajador o la falta de compromiso del mismo a ejecutar una tarea.

BIBLIOGRAFÍA

- ACFE. (2014). *Informe sobre el fraude*. Obtenido de http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2014.pdf
- Alemaný, F., Amat, O., Bentabol, A., & otros. (2005). *NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD*. Barcelona, España: ISBN, Ediciones Gestión 2000.
- Aquihuatl Torres, E. C. (2015). *Metodología de la investigación interdisciplinaria: Tomo I*. Self published Ink.
- Ávila, J. J. (2006). *Economía*. Mexico: Editorial Umbral S.A.
- Badillo J., J. (01 de Mayo de 2008). *theia*. Obtenido de theia: [https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Badillo, J. (mayo de 2008). *Instituto de Auditores Internos* . Obtenido de Instituto de Auditores Internos : [https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.
- Barquero Royo, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Profit Editorial.
- Cáceres V., D. M., & Saltos R., F. O. (2016). “*AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN PARA CARROCERÍAS METÁLICAS CÁCERES*”. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas .
- Carrera C., S. E., Martínez A., T. L., & Pérez U., A. L. (2013). “*DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA DISTAPIZ CÍA. LTDA.*” . Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Casas, P. (19 de noviembre de 2015). *acatlan.unam.mx*. Obtenido de [acatlan.unam.mx](http://blogs.acatlan.unam.mx/lasc/2015/11/19/el-triangulo-de-la-seguridad/): <http://blogs.acatlan.unam.mx/lasc/2015/11/19/el-triangulo-de-la-seguridad/>
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- Delgado, F. (14 de Octubre de 2014). *smsecuador*. Obtenido de [smsecuador](http://www.smsecuador.ec/por-que-se-producen-los-fraudes/): <http://www.smsecuador.ec/por-que-se-producen-los-fraudes/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México,D.F.: Pearson .

- Ekos Negocios. (2017). Sector metalmecánico pilar fundamental para el desarrollo del país. *Revista Ekos*.
- Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. México, D. F: Editorial Paraninfo.
- Fabbri, M. S. (19 de Noviembre de 2015). *fhumyar*. Obtenido de humyar: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal, FEDIMETAL. (2018). *fedimetal.com.ec*. Obtenido de <http://fedimetal.com.ec/>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima, Perú: ISBN .
- Galiano, J. A., Yáñez, G., & Fernández, E. (2007). *ANÁLISIS Y MEJORA*. CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ganán, J. (2015). Esquemas de fraudes.
- García C., M. J. (2014). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. IC Editorial.
- García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara, Editor.
- H. Congreso Nacional. (mayo de 2013). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de trabajo.gob.ec: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Himmelblau, D. M., & Bischoff, K. B. (2004). *Análisis y Simulación de Procesos*. Barcelona: Editorial Reverté .
- IFRS. (01 de Enero de 2012). *ifrs*. Obtenido de ifrs: <http://www.ifrs.org/Documents/IAS02.pdf>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, ProEcuador. (Mayo de 2018). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/metalmeccanica-y-automotriz/>

- Instituto de Contadores Públicos Autorizados AICPA. (19 de Noviembre de 2015). *aicpa*.
Obtenido de aicpa: <http://www.aicpa.org/Pages/default.aspx>
- Instituto de Auditores Internos. (2016). *theiia.org*. Obtenido de *theiia.org*:
http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas_TheIIA.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (2011). *iess.gob.ec*. Obtenido de
iess.gob.ec:
https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_de_Seguridad_Social.pdf?version=1.0
- Jaume A., A., Romeo D., M., & Roca P., X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*.
Barcelona, España: Editorial UOC.
- KPMG. (2014). Perfiles de un defraudador.
- Lattuca, A. (2008). *Manual de Auditoría*. México: Temas.
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- Mantilla, S. A. (2008). *Auditoría financiera de pymes*. Bogotá: Kimpres Ltda. Obtenido
de http://www.uif.gov.ar/uif/images/tutorial_matriz.pdf
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Elección de estrategias*. México: Ediciones Díaz de
Santos.
- Niño R., V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones
de la U.
- Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Normas Internacionales de Contabilidad. (19 de Noviembre de 2015).
normasinternacionalesdecontabilidad. Obtenido de
normasinternacionalesdecontabilidad:
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic.htm>
- Oliva, C. (2013). *Guía de Tesis*. Guayaquil, Ecuador.
- Pany., W. (2011). *Principios de auditoría*. USA: Mac Graw Hill.
- Pérez, R. R. (10 de abril de 2011). *El Blog de Ricardo Ruiz de Adana Pérez*. Obtenido de
<http://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/04/unidad-v-representacion-grafica-y.html>
- SIGWEB. (diciembre de 2016). *sigweb*. Obtenido de *sigweb*:
<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

- Slideshare*. (02 de Octubre de 2009). Obtenido de <http://es.slideshare.net/julietas/diagramas-de-proceso>
- Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). *DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA "COMPUAUTO"*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Torres L., J. L., & Jaramillo N., O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo - Herramienta para la gestión del Talento Humano*. Barranquilla, Colombia: Ediciones de la U.
- Valenzuela, B. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Mexico: Universidad de Sonora.
- Veletanga, G. (31 de Octubre de 2012). *Política Comercial*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/74-politica-comercial>
- Yagual R., F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013*. La Libertad, Ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario para entrevista a Supervisores de bodega



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
FORMATO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES DE BODEGA DE
INDUSTRIA HINOJOZA S.A.

NOMBRE:

CARGO:

TIEMPO EN EL CARGO:

16. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
17. ¿Cuáles son sus funciones en la bodega? Explíquelos
18. ¿Tiene manuales de procesos y procedimientos de trabajo?
19. ¿Entrega algún tipo de reporte a su jefe? ¿De qué? ¿Con qué frecuencia?
20. ¿Cuándo recibe materiales del proveedor, usted registra algún tipo de información?
¿menciónela?
21. ¿Revisa todos los productos que ingresan a Bodega? ¿qué revisa?
22. ¿Cuándo hay alguna inconformidad, qué acción toma?
23. ¿En qué unidad de medida transportan los materiales?
24. ¿Cómo sabe dónde colocar los materiales?
25. ¿Cómo sabe cuándo hay que reponer inventarios?
26. ¿Cómo sabe dónde se encuentran los productos?
27. ¿Ud. realiza inventarios físicos de bodega? Con que frecuencia? ¿Cómo los hace?
28. ¿Ha propuesto mejoras para las operaciones de la bodega? ¿Cuáles? ¿Se las implementó? ¿Por qué?
29. ¿Maneja un presupuesto para las operaciones de la bodega? ¿Propio o impuesto por la gerencia?
30. ¿Qué reportes de desempeño de la bodega le reporta a la Gerencia? ¿Qué cree que evalúan? ¿Cuáles han sido los resultados?

Anexo 2. Formato de cuestionario para entrevista a Jefe de Planta y Supervisores de Producción.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
FORMATO DE ENTREVISTA PARA JEFE DE PLANTA Y
SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN
INDUSTRIA HINOJOZA S.A.

NOMBRE:

CARGO:

TIEMPO EN EL CARGO:

10. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
11. En sus funciones diarias, ¿cuáles son las relacionadas con la bodega de materiales?
Explíquelas
12. ¿Existe algún procedimiento para la correcta solicitud de materiales a bodega?
¿En qué consiste?
13. ¿Tiene inconvenientes durante la solicitud de materiales de trabajo a Bodega?
Enumérelos y explíquelos
14. ¿hace devoluciones de materiales a la bodega? ¿Por qué motivos?
15. ¿De qué manera afectan los problemas relacionados con la bodega y el déficit de stock de inventarios a la producción?
16. ¿Lleva indicadores de producción? ¿menciónelos?
17. ¿Genera Ud. algún informe a sus superiores en donde reporta los inconvenientes relacionados con los problemas de bodega? ¿con que frecuencia?
18. ¿Se toman acciones correctivas cuando reporta problemas con la solicitud de materiales a Bodega o déficit de inventarios?